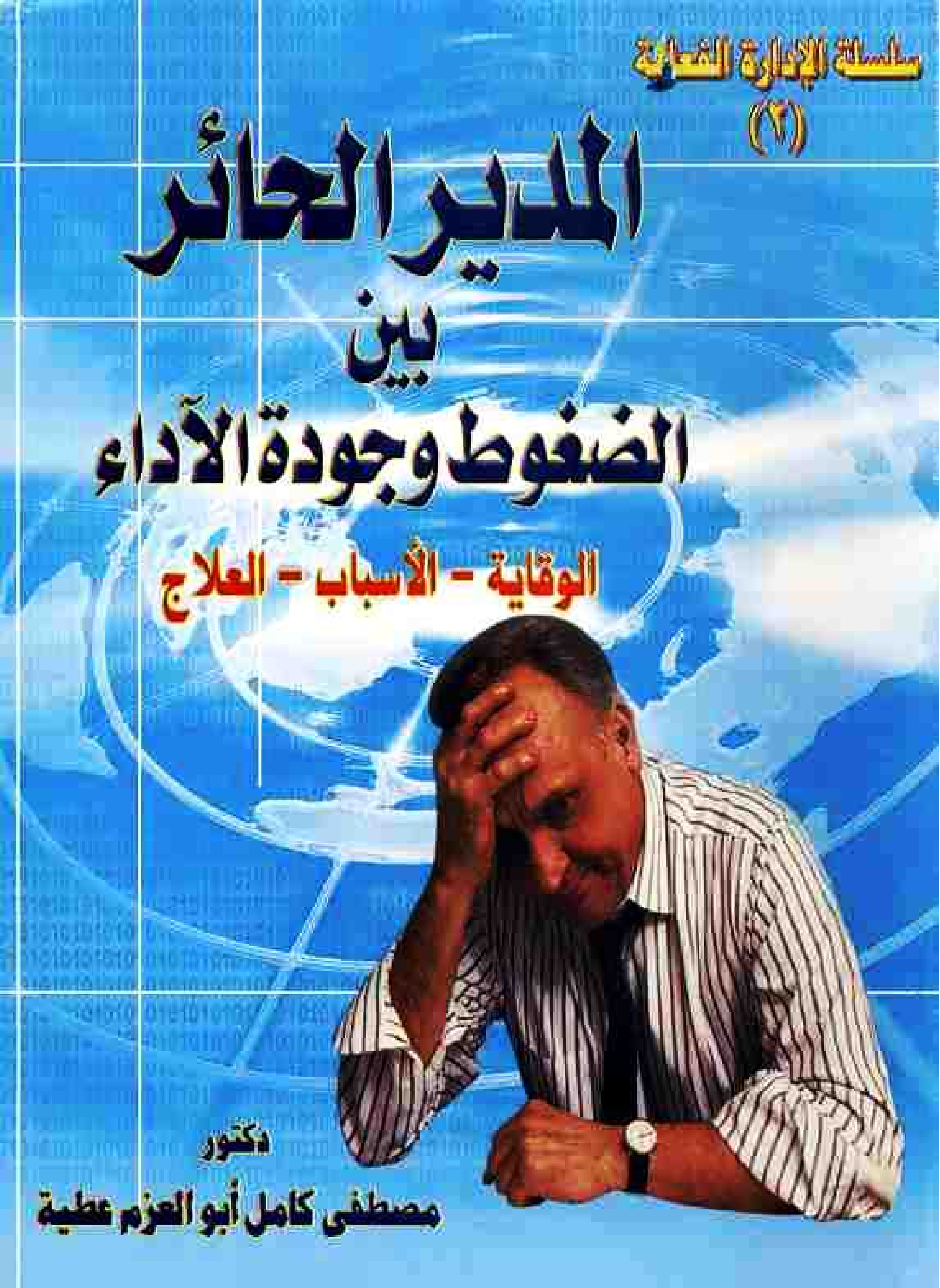

سلسلة الإدارة الفعالة
(٢)
المدير الحائر
بين
الضغوط وجودة الأداء
الوقاية - الأسباب - العلاج
دكتور
مصطفى كامل أبو العزم عطية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾

صدق الله العظيم

سلسلة
الإدارة الفعالة
(٢)

المدير الحائر
بين
الضغوط وجودة الأداء

الوقاية

الأسباب

العلاج

د/ مصطفى كامل أبو العزم عطية

مقدمة

يعتبر موضوع الضغوط من الموضوعات الهامة والحيوية للأفراد وبصفة خاصة مديري هذا العصر الذين يعملون في بحر متلاطم بامواج من الضغوط بشتى صورها .

يهدف هذا العمل المتواضع إلى إلقاء الضوء على ماهية الضغوط وصورها ومصادرها وخطورتها على الفرد والمؤسسة وكيفية مواجهتها والحد من آثارها السلبية مما يساعد متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا والدارسين والممارسين للإدارة والعاملين بالمنظمات على كافة المستويات على معرفة كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي ومقومات التنفيذ الفعال للقضاء عليها والحد من آثارها وتحقيق النمو والاستمرارية والتكيف وتجنب المديرين والعاملين الاضطرابات الناجمة عنها سواء الجسمية أو النفسية وفي نفس الوقت تقليل الفاقد والتالف والخسائر في العملية الإنتاجية .

وفي ضوء تلك الأهداف تم التركيز في هذا الكتاب على ما يحققها حيث يتناول الفصل الأول ماهية الضغوط وطبيعتها وأنواعها وأسبابها ومصادرها والضغوط الشخصية - الفصل الثاني يتناول دورة حياة الضغوط ومدى استجابة الإنسان للضغوط الخارجية وقدرته على مواجهتها وصور تعامله معها - الفصل الثالث المدير والضغوط واستجابته لها والاضطرابات النفسية ومدى علاقتها بجودة القرار وإدارته للعمل والدلائل على أنه يقع تحت تأثير الضغوط - الفصل

الرابع يتناول الضغوط التنظيمية وأنواعها والحاجة الملحة للإدارة الحديثة في الوقت الراهن – يتناول الضغوط الفيزيقية مثل الحرارة ، التهوية ، الإضاءة ، الضوضاء، نوبات العمل – الفصل السادس يتناول مدى تأثير الضغوط على المرأة العاملة ورأي الإسلام في عمل المرأة وأسباب خروجها للعمل وما فائدة العمل لها والضغوط التي تتعرض لها – الفصل السابع يتناول آثار الضغوط والأعراض المرضية التي تظهر على الشخص الواقع تحت الضغوط وما هي استراتيجيات مواجهتها – الفصل الثامن يتناول مهارات الاسترخاء للقضاء على الضغوط وكيفية تمتع المدير والعاملين بصحة جيدة وهدوء نفسي واتزان وسكينة .

وأخيراً أسأل الله أن يزيدنا علمنا ، وأن ينفعنا بما علمنا وأن يوفقنا إلى ما فيه الخير والرشاد .

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل

د/ مصطفى كامل أبو العزم عطية

الفصل الأول

ماهية الضغوط

<u>يتضمن الآتي :</u>





- مقدمة .
- تعريف الضغوط .
- طبيعة الضغوط .
- أسباب الضغوط .
- الشخصية والضغوط.
- مصادر الضغوط .

مقدمة:

- يعيش إنسان هذا العصر ضغوطاً شتى وتعد أحد المظاهر الرئيسية التي يتسم بها ويتعرض لها الإنسان في حياته مما جعلنا نطلق على هذا العصر بعصر الضغوط وفي هذا الصدد نوجه دعوة صادقة للوقوف مع النفس ومشاهدتها عن قرب كي يرى الإنسان ما له وما عليه لنبدأ من الآن إصلاح ما يمكن إصلاحه وإيقاف الاستنزاف باللجوء إلى الأسلوب والطريقة التي تناسب حالتنا النفسية والشخصية والضغوط التي تقع علينا قبل أن نصل إلى حالة من الفشل والانهيار- وهي عبارة عن رد فعل لما يحدث من تغيرات سريعة وحادة لما طرأ على كافة جوانب الحياة.

- ترجع المحاولات الأولى للتعرف على العلاقة بين الضغوط وأحداث الحياة وتأثيرها على الإنسان إلى فلاسفة الإغريق في القرنين السادس والسابع قبل الميلاد وكان ذلك على يد الفيلسوف هيبوقراط (HIPPOCRATES) وتلاميذه من خلال تطبيق مدخل عقلاني على الجانب البيولوجي للإنسان إلا أن دراستها بصورة علمية كان ذلك منذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما اقترح العالم أدولف مير (ADOLF MEYER) استخدام ما أسماه بخريطة الحياة في التشخيص الطبي والتي تحتوي على حصر جميع المعلومات المتعلقة بالأمراض التي تصيب أجهزة جسم الإنسان وأعضاءه بسبب هذه الضغوط وردود أفعال هؤلاء تجاه المواقف الضاغطة وهذا ما أكدته

لجنة خبراء الصحة العقلية في تقريرها الصادر عام ١٩٤٦ـ الذي أوضحت فيه أن حجر الزاوية في الإصابة بالاضطرابات النفس جسمية هو مواقف الشدة أو الضغوط التي يقع الإنسان تحت وطأتها والتي توصف بالشدة وبأنها قادرة على إحداث تغير في الإنسان وأن حوالي [٥٠%] من الأمراض والاضطرابات التي يشكو منها الناس هو عبارة عن أمراض سيكسوماتية وتطلق على الاضطرابات الجسمانية الناشئة عن العوامل النفسية وتشمل التهابات القولون المتقرح ، تقلصات القولون ، قرحة المعدة والاثنى عشر ، الصداع النصفي ، التوتر ، الأزمة الشعبية ، التهابات المفاصل الروماتويدي ، الذبحة الصدرية ، .... الخ .

تعريف الضغوط:

عبارة عن تغير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة [1] وقد تكون عبارة عن عملية توافق مع متطلبات البيئة فعندما تكون المتطلبات تفوق إمكانيات الفرد وقدراته وموارده تزداد الضغوط عليه أما إذا كانت هذه المتطلبات بسيطة ليس لها أي تأثير على الفرد فلن يكون هناك حافزاً أو دافعاً للفرد لبذل الجهد والعطاء وبالتالي يسود حالة من الفتور وعدم الإثارة ومع ازدياد المتطلبات بشكل كبير فيحدث للفرد اضطرابات فسيولوجية

---

1) عبد الستار ابراهيم : الاكتئاب ، اضطراب العصر الحديث ، عالم المعرفة ، الكويت ، ١٩٩٨ ، ص ١١٨ .

مثل زيادة في سرعة ضربات القلب ، ارتفاع في ضغط الدم ، تقلصات القولون والمعدة ، ارتعاش الأطراف ، الصداع والصداع النصفي ، ..... الخ أما من حيث الاضطرابات النفسية فيشعر الفرد بالقلق ، عدم النوم أو النوم المتقطع ، الخوف ، الاكتئاب ، الملل ، السأم ، الضيق ، الضجر ، عدم الرغبة في العمل ، .... الخ . بجانب تأثيرها على الجهاز المناعي للإنسان – وإذا كان الشخص يشغل وظيفة مدير أو رئيس عمل فإن الضغوط تجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد وتكون تصرفاته غير رشيدة تجاه المواقف الإدارية المختلفة وإذا ازدادت الضغوط بدرجة كبيرة أصبح عاجز عن لتخاذ أي قرار .

- أما ضغوط الحياة(LIFE STRESS) عبارة عن المواقف والأحداث والمؤثرات التي تسبب المشقة للشخص وتتعلق بالجانب : [الاقتصادي – العاطفي – الاجتماعي – المهني – الأسري – الصحي – الشخصية الذاتية] .

أ- الضغوط الاقتصادية:

وتتمثل في انخفاض الدخل وعدم الوفاء بمتطلبات الفرد وأسرته وإشباع حاجاته مما يكون لها مردود سلبي عليه حيث تؤدي إلى تشتيت جهد الفرد وضعف قدرته على التركيز والتفكير وعدم الرغبة في العمل والإقبال عليه والنظرة السوداوية والتشاؤمية وبصفة خاصة عندما تعصف به الأزمات المالية أو فقدان العمل بشكل نهائي وبصفة خاصة إذا

كان هذا العمل هو مصدر رزقه الوحيد مما يكون له تأثير سلبي على حالته النفسية وبالتالي لا يجعله غير قادر على مسايرة متطلبات الحياة.

ب- الضغوط الاجتماعية :

هي حجر الزاوية في إحداث التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع حيث تعد القيم والمعايير والعرف والمعتقدات والقانون، ..... الخ أساليب الضبط الاجتماعي التي تحتم على الفرد الالتزام الكامل بها والخروج عليها يقابل من الجماعة بالاستهجان والازدراء والصد والعقاب والوقوع تحت طائلة القانون .

ج- الضغوط العاطفية:

وتتمثل هذه الضغوط في عدم شعور الفرد بأنه غير مقبول ومحبوب من المحيطين وإحساسه بالوحدة النفسية وفشله في إنشاء قصة حب مع طرف من الجنس الآخر وإذا تكونت سرعان ما تصاب بالفشل وقد يجد الفرد صعوبة في اختيار شريك الحياة أو سوء العلاقة مع شريك الحياة وقد يكون سبب المشكلات العاطفية الحاجة الاقتصادية أوانخفاض الأجر وعدم توافر فرص العمل مما يؤثر سلباً على الفرد والإصابة بإرتباك في حياته اليومية وعملة والإصابة بالاضطرابات النفسية والجسمية .

د- الضغوط المهنية:

يقصد بها العوامل والظروف التي يعمل في ظلها الشخص سواء ما كان متعلق بطبيعة المهنة أو الوظيفة التي يقوم بأدائها وخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به – ونوعية العلاقات الإنسانية التي تسود في جو العمل سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء والمديرين ، إشباع العمل للحاجات الأساسية للفرد والمتمثلة في أجور ، حوافز ، فرص ترقي ، الشعور بالأمن الوظيفي ، الظروف الفيزيقية المحيطة وكلما كانت هذه العوامل مناسبة كلما شعر الفرد بالرضا الوظيفي وقلة الضغوط ويتم قياس الرضا الوظيفي [المهني] من خلال :

١) معدل دوران العمالة:

يتم قياس معدل دوران العمالة في منظمة أو مؤسسة ما بعدد الأفراد تاركي العمل في تلك المنظمة أو المؤسسة بإختيارهم وبناءاً على رغبتهم مقسوماً على متوسط عدد العاملين بها خلال فترة زمنية ما – يحسب متوسط عدد العاملين كالآتي :

$$\frac{\text{عدد العاملين فى أول المدة + عدد العاملين فى آخر المدة}}{٢}$$

ويتم حساب معدل دوران العمالة خلال فترة ثلاث شهور أو ستة شهور أو خلال سنة .

ولكن يجب على المدير الحذر من تبرير انخفاض معدل دوران العمالة على أساس الرضا المهني الوظيفي وحده بل توجد عوامل أخرى غير هذا العامل والمتمثلة في :

- بدائل العمل المتاحة والتي تتوقف دورها على المتغيرات .
- الجنس حيث من الثابت من البحوث والدراسات أن معدل دوران العمل بالنسبة للإناث في الغالب أعلى مما هو عليه لدى الذكور.

٢) معدل الغياب:

ويتم حسابه من خلال المعادلة الآتية : $\frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$

ويمكن للمنظمة أو المؤسسة حساب معدل الغياب خلال فترات متباينة تحددها الإدارة كل ستة شهور أو كل عام – ويجب على المدير عند تفسير معدل الغياب أن يكون على علم ومعرفة بشخصية العامل فقد يكون معدل الغياب راجع إلى :

- أسباب شخصية تتعلق بالعامل نفسه .
- عدم رغبة العامل في العمل أو شعور بالملل والسأم والضيق بسبب عدم الرضا .

٣) معدل حوادث العمل:

يتم حساب معدل حوادث العمل من خلال المعادلة الآتية :

$$\frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{اجمالى ساعات العمل}}$$

ويمكن تحويل هذا المعدل بصورة ثابتة وقوية للمنظمة عن طريق ضرب هذا المعدل في ألف حتى نحصل على معدل الحوادث لكل ألف ساعة عمل فعلي .

ويجب على المدير أو متخذ القرار عند قيامه بتفسير أسباب الحوادث التي قد تعود إلى:

- نقص الخبرة والمهارة مما يزيد من معدل الحوادث.
- عدم التدريب الكافي للعاملين مما يؤدي إلى مزيد من الحوادث.
- عدم توافر وكفاية معدل وأجهزة الصحة والسلامة المهنية والأمن الصناعي .

٤) معدل تعطل الأجهزة والمعدات والماكينات:

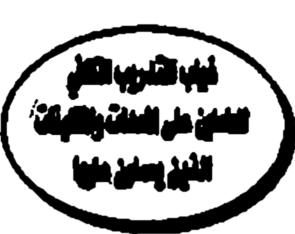
ويتم حساب معدل تعطل الأجهزة والمعدات والماكينات من خلال المعادلة:

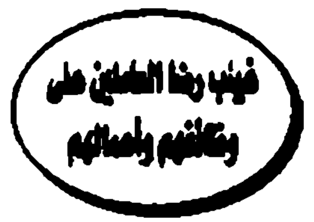
$$\frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة التعطل للمعدات والأجهزة والماكينات}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

ويمكن ضرب هذه المعادلة في ألف لنحصل على معدل تعطل الماكينات لكل ألف ساعة عمل :

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل التعطل :







٥) معدل الإنتاج المرفوض (المعيب):

ويتم حساب معدل الإنتاج المعيب من خلال المعادلة:

$$\frac{\text{عدد وحدات المنتج المرفوض (سوء جودة المنتج)}}{\text{عدد إجمالى الوحدات المنتجة}}$$

ويجب على المدير ومتخذ القرار أن يدرك أسباب عديدة غير الرضا المهني للعاملين مثل:

- وجود مشكلات وصعوبات في العملية الإنتاجية .
- التصميم السيئ للسلعة .

هـ الضغوط الأسرية:

الإنسان قليل بنفسه كثير بإخوانه ولا يقدر العيش بمفرده في عزلة فهو ينشأ داخل إطار اجتماعي يتضح في احتضان الجماعة الأولية له وهي الأسرة ويشعر الفرد داخلها بالسكينة والطمأنينة وإشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية والبيولوجية وعندما يحدث أي خلل بالأسرة يعد ضغطا على الفرد مما يعوق أداءه في العمل وتقل إنتاجيته وتنخفض جودة الإنتاج لديه ويقل دافعه للعمل والتطوير والخلق والإبداع والابتكار ومن أمثلة هذه المشكلات سوء العلاقة بين قطبي الأسرة وعدم وجود التفاهم ، التفكك والانفصال ، مرض أحد أفراد الأسرة بمرض مزمن أو خطير، تعثر أحد الأبناء في التعليم ، وقوع أحد أفراد الاسرة في مستنقع الإدمان ، ..... الخ .

و- الضغوط الصحية:

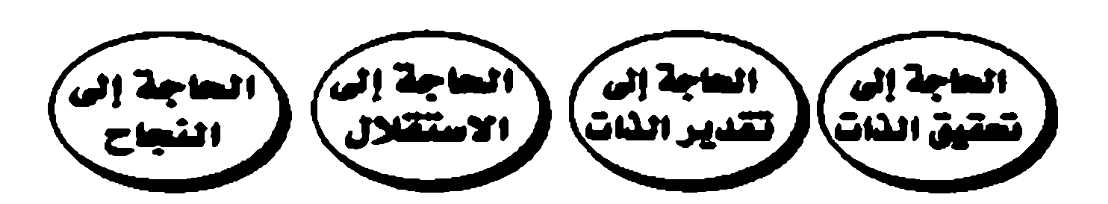
يلعب اعتلال الحالة الصحية للفرد دور في التأثير على أداءه في العمل وقدرته في الاستمرار فيه فالأشخاص الذين يعانون من ضعف عام وأنيميا تنخفض قدرتهم على العمل والإنتاج من حيث الكم والكيف – أما الأشخاص الذين يعانون من أمراض مزمنة قد تدفعه إلى التقاعد وعدم الاستمرار في العمل يؤدي إلى انخفاض دخولهم وارتباك حياتهم وعدم وفاءهم بمتطلبات أسرهم واحتياجاتهم .

ز- الضغوط الذاتية (الشخصية):

تتعدد الضغوط الذاتية التي تؤثر على الشخص ويتوقف مدى تأثيرها على بنية الشخص وإدراكاته البينية بجانب خصائصه الدافعية وتتمثل هذه العوامل في:

١- مدى إشباع الحاجات:

- تتعدد حاجات الإنسان وتسبب له حالة من التوتر وتزداد حالة التوتر بمدى زيادة إلحاح هذه الحاجات في طلب الإشباع ومن أمثلة هذه الحاجات:



٢- مستوى الآمال والطموح:

- يعيش الإنسان في حالة من التوتر عندما يحاول تحقيق آماله وطموحه التي يضعها لنفسه بناء على فهمه لإمكانياته وقدراته وتكون هذه الآمال والطموحات متدرجة في صورة مستويات كلما وصل إلى مستوى منها يشعر بحالة من الرضا والارتياح وعندما يعجز يشعر بالتوتر والضيق والانفعال ويصاب بالعديد من الاضطرابات النفسية والجسمية والاجتماعية .

٣- مستوى التعليم:

- الأشخاص الأكثر تعلما يكونوا أكثر فهما للأمور والواقع وبالتالي ضغوط الحياة التي يتعرضون لها أقل بجانب ارتفاع مستوى دخولهم وبالتالي فالمشكلة الاقتصادية تكون أقل تأثيراً عليهم بعكس الأشخاص الذين يكون مستوى تعليمهم منخفض وبالتالي تزداد المشكلة الاقتصادية تأثيرا عليهم بسبب انخفاض العائد من الأعمال التي يؤدونها .

٤- السن:

- أوضحت البحوث والدراسات أن الأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يكونوا أكثر تحمساً ودافعية للعمل ومواجهة تحديات العمل بصورة أكثر إقبالا – ثم ما يلبث أن يزول ذلك الحماس وتلك الدافعية

بسبب اختلاف توقعاتهم من واقع العمل وبالتالي تبدأ الضغوط في الظهور مما يكون له مردود سلبي في أداء وظائفهم .

هـ- الجنس:

- أوضحت البحوث والدراسات أن النساء أكثر تعرضا للضغوط بسبب ازدياد العبء عليها وتكوينها البيولوجي وحدث ذلك في الأونة الأخيرة حيث حدث تغير جذري في دور المرأة وأصبحت تشارك الزوج في تحمل المسئولية ويقع عليها أيضاً عبء الحياة من خلال معايشتها مع أسرتها إذا كانت غير متزوجة – وفي حالة إذا كانت زوجة تزداد عليها الضغوط بسبب تحملها واجبات المنزل وتربية الأبناء وتوفير المناخ المريح لأفراد الأسرة وخروجها للعمل بما فيه من ضغوط.

طبيعة الضغوط

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث قدرتهم على مقاومة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى إحداث الضغوط فالبعض يتحمل قدر كبير منها – والبعض الآخر يتحمل درجة متوسطة والبعض الثالث يتأثر بأقل قدر من الضغوط ويتوقف مدى التأثير وإحداث التغيرات النفسية السلوكية على الأفراد بدرجات متفاوتة وفقا لقدرتهم الجسمية والنفسية على التوافق والتكيف مع هذه المؤثرات - من هنا يتضح لنا أن:

- الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سلبياً(ضارة) ولكنها تعد في بعض المواقف عامل دافع وحافز للشخص لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى أفضل أداء في العمل والحياة .
- يعد الخوف أحد المصادر الهامة للضغوط حيث يعد عامل حافز ودافعاً للفرد أو سلبي معوق .

مثال: عندما يكون الشخص مقدم على الدخول في مسابقة للالتحاق بوظيفة ما فيعمل هرمون الادرينالين على تحفيز ذهنه وذاكرته واليقظة والانتباه للأسئلة التي توجه له واسترجاع المعلومات والمعارف للإجابة عليها بصورة جيدة أما في حالة الإفراط في إفراز هرمون الادرينالين يجعل الشخص يفقد القدرة على التركيز والانتباه وحدوث اضطراب في عملية استرجاع المعلومات والمعارف من الذاكرة .

- يصاحب الضغوط مجموعة من التأثيرات الفسيولوجية مثل:
  - ارتفاع في ضغط الدم .
  - زيادة معدلات ضربات القلب .
  - ارتفاع معدل التنفس .
  - الشد العضلي وتوتر العضلات .
  - حدوث اتساع في حدقة العين .
  - زيادة الانتباه .

قاعدة الضغوط:

لا يوجد شخص مهما كان أن يكون في منأى أي بعيداً عن الضغوط ، ولكن يمكن إدارتها واستثمارها بما يعود بالنفع للإنسان – ولكي نتمكن من إدارة الضغوط بشكل صحيح ونقلل من تأثيرها واستغلالها واستثمارها بصورة جيدة لصالح الفرد أن نقلل من المتطلبات التي تؤدي إلى الضغوط والزيادة من مهارات الفرد وخبراته كي توافق أنواع الضغط.

أنواع الضغوط :

أولاً: من حيث نوعية التأثير:

أ. ضغوط بناءه:

تعطي الإنسان الطاقة اللازمة التي تمكنه من تطوير أدائه ونظام عمله وتدفعه إلى الخلق والإبداع والابتكار وتقدم حلول للمشكلات التي تواجه بطريقة مبتكرة .

تجعل الإنسان على درجة عالية من اليقظة ولديه القدرة على إدراك ووعي لما يدور حوله مما يمكنه من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبصورة أكثر واقعية وموضوعية .

ولكي يتحقق ما سبق يجب أن تكون الضغوط على درجة مناسبة تمكن الفرد من السيطرة والتغلب عليها .

ب- ضغوط هدامة:

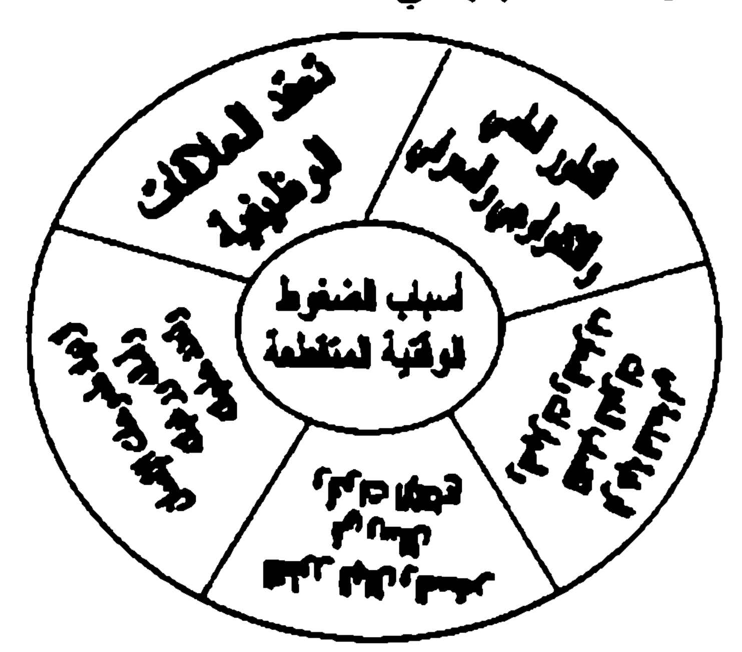
تؤدي إلى سوء علاقات الفرد مع المحيطين ويكون أكثر توتراً والأداء العقلي له يكون عند أدنى مستوى والحالة الذهنية للشخص ليست على ما يرام ويصاحبها ظهور أعراض جسمية ونفسية.

ثانياً: من حيث الفترة التي تستغرقها:

أ- ضغوط وقتية (متقطعة):

وتظهر الأحداث المسببة لها على فترات متقطعة أي ليست بصفة مستمرة مما تجعل الفرد يعاني من التوتر على فترات أثناء محاولاته التوافق مع المتطلبات المحدثة لها وتحقيقها .

هذا النوع من الضغوط تجعل الشخص على استعداد لمواجهة الموقف والقضاء عليه أو الهروب منه - ومع التقدم العلمي والتكنولوجي وضغوط الحياة أدى ظهور هذه الضغوط التي مع مرور الوقت سوف تتحول إلى ضغوط مزمنة تؤرق الإنسان وتجعله يقع صريعاً لها وتتمثل هذه الأسباب في :



بـ ضغوط مستمرة (مزمنة):

هذا النوع يظل مصاحب الإنسان لفترة طويلة مما ينتج عنه إصابته بإنتكاسات صحية ونفسية بجانب ذلك تؤدي إلى نفاذ رصيد الطاقة المدخرة ثم بعد ذلك تحدث اضطرابات وخلل في أجهزة الجسم ووظائفها.

الشخصية والضغوط:

- يعرف أيزنك الشخصية بأنها "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما ، لخلق الفرد ومزاجه وعقله وبنيه جسمه ، والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته بشكل يتميز به عن الآخرين ، ويشير الخلق إلى جهاز السلوك النزوعي (الإرادة)- ويقصد بالسلوك الوجداني (الانفعالي) ، بينما يشير العقل إلى السلوك المعرفي (الذكاء) ويقصد ببنية الجسم الشكل الخارجي له والميراث العصبي والغدي للفرد"[1] .

أما ألبورت يرى أنها "ذلك التنظيم الدينامي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التكيف مع بيئته"[2] من خلال العرض المبسط لبعض تعاريف الشخصية يوجد نمطين فيها من حيث التعامل مع الضغوط وهي :

---

1) عبد الحليم محمود السيد: . علم النفس العام ، ط٣ . ١٩٩٠. مكتبة غريب . ص ٥٠٢

2) زينب محمود شقير: الشخصية السوية والمضطربة . ط٢ . ٢٠٠٢ مكتبة النهضة المصرية . ص٩ .

أ- **النمط النشط:** ويتسم بـ :

- التسرع وعدم إعطاء الفرصة لنفسه للتفكير والتروي والصبر.
- لا يعطي لنفسه فترة من الزمن للراحة والاسترخاء لتجديد نشاطه وحيويته.
- يمتاز بالمنافسة والجدية .
- يشعر بصفة دائمة بأن الوقت غير كافي للقيام بالمهام المكلف بأدائها.
- لديه الرغبة في تحقيق وتنفيذ عدة مهام في وقت واحد.
- يقضي أوقات طويلة من حياته في محاولة إنجاز مهام وأعمال ذات حجم كبير .
- يشعر بالسعادة والرضا عندما يحقق درجة عالية من السيطرة.
- يشعر دائماً باضطرابات ومشكلات صحية .
- تبدو هذه الشخصية عدوانية ومتوترة ولا تشعر بالراحة مع من يعملون معها.
- يرفض الاعتراف بمشكلاته وبحاجاته .

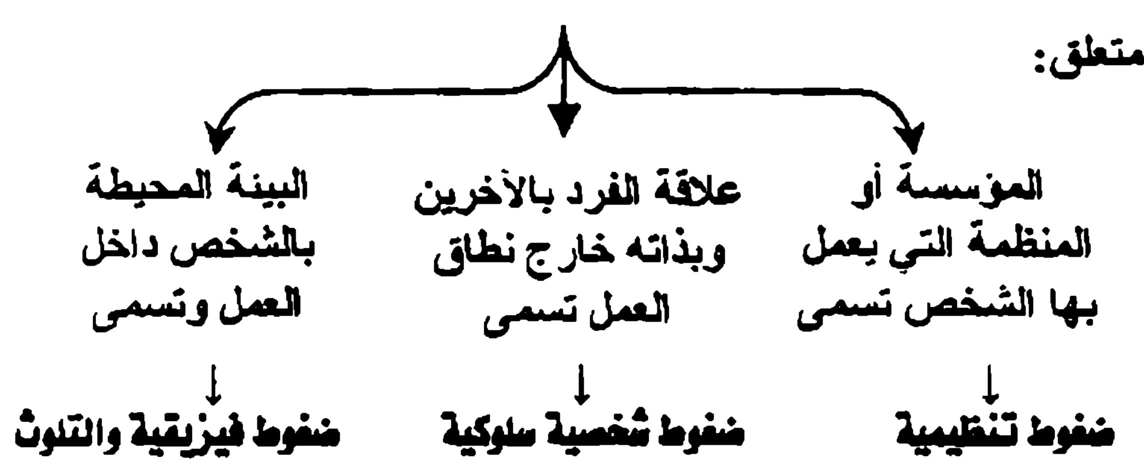
ب- **النمط المرن:** ويتسم بـ :

- المرونة في التعامل مع الآخرين وفقاً للظروف المحيطة.
- التحلي بالصبر والتروي وإعطاء لنفسه الفرصة للتروي والتفكير.
- الهدوء في التعامل وعدم الرعونة .

- خلق جو من التناسق والتناغم داخل المنشأة .
- أكثر انفتاحاً للتغذية العكسية حيث يدركون عن طريق الحدس ماذا يجب أن يفعله في كل موقف .

مصادر الضغوط:

- أوضحت البحوث والدراسات أن مشكلة الضغوط ليست بالأمر السهل أو اليسير وإنما تأخذ العديد من الصور والأشكال وتحدث تأثيراً في جميع البشر ولكن بدرجات متفاوتة وبطرق ووسائل متعددة ومتنوعة بسبب تعدد مصادرها واختلافها وتباينها فمنها ما هو متعلق:



أ- الضغوط التنظيمية:

تتعدد العوامل والأسباب التي تتعلق بالعمل وتتمثل في :

- وجود تعارض وتناقض وتضارب وازدواجية في الأدوار المكلف بها الشخص داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها .
- غياب المسئولية أو عدم وضوحها وتحديدها مما يجعل الفرد عاجز عن معرفة حدود سلطاته .

- زيادة العبء الوظيفي (زيادة الإثارة) تفوق إمكانيات الشخص وقدراته وخبراته وبالتالي تعد عبئاً على كاهله وعجزه عن الوفاء بتنفيذها وتصبح مصدر ضغطاً عليه.
- قلة العبء الوظيفي (قلة الإثارة) بما لا يتناسب مع ما لدى الفرد من إمكانيات وقدرات وخبرات ومهارات متوفرة لديه مما يجعله يشعر بالإحباط وعدم تقدير المسئولين لهذه الإمكانيات والخبرات والمهارات المتوفرة لديه .
- غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وهذا قد يكون راجع إما بسبب الصراع والتنافس الغير شريف وعدم العمل بروح الفريق ووجود الشللية أو قد يكون بسبب سوء الإدارة مثل الجو الديكتاتوري والتسلط وعدم مراعاة حاجات ومشاعر وأحاسيس العامل ، ..... الخ .
- عدم المشاركة في صنع القرارات والتفرد بصنع القرارات وإصدارها وعلى الأتباع تنفيذها بدون مناقشة فقد تكون هذه القرارات غير متمشية مع الواقع ولا تتناسب مع الوقت المحدد لتنفيذها هذا من جانب وعلى الجانب الآخر لم تراعي الإمكانيات المتاحة سواء أكانت مادية أو بشرية مما يجعلها عبئاً على العاملين في تنفيذها وفي نفس الوقت لم يشتركوا في صنعها مما يحدث تعثر في عملية التنفيذ قد يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة والمنشأة بأسرها .

- غياب التشجيع في تحمل المسئولية والاعتماد على النفس والاستقلالية وقد يرجع بسبب خوف المدير على منصبه فيجعل كل الأمور داخل المنظمة أو الإدارة في يده أو قد تكون بسبب عدم ثقته في العاملين معه بسبب نقص خبراتهم ومهاراتهم أو قد يكون السبب في العاملين عدم رغبتهم في تحمل المسئولية خوفاً من الوقوع في أخطاء مما يعرضهم للمسائلة القانونية والجزاءات.
- غياب الحيادية والموضوعية في عملية التقويم وقد يرجع ذلك بسبب تدخل الوساطة والمحسوبية والميول والأهواء والتحيز وعدم إعطاء كل ذي حق حقه.
- حدوث تغيرات مفاجئة وبصفة مستمرة في السياسة العامة للمنظمات أو المؤسسات بدون مبررات أو سابق انذار مثل تخفيض عدد العاملين بالمنظمة والاستغناء عنهم أو اللجوء إلى بيع أصول الشركة أو بعض منها مثل الخصخصة أو إلغاء المنظمة بعض خطوط إنتاجها .

ب- الضغوط الشخصية والسلوكية:

تنقسم العوامل التي تتعلق بالسمات الشخصية للفرد إلى نوعين هما:

١- أحداث الحياة والتغيرات التي تحدث بإيجابياتها وسلبياتها وتتمثل في:

- **الطلاق:** فعندما يتعرض الشخص للطلاق فإنه يعاني من اضطرابات نفسية بسبب غياب الشريك والإحساس بالوحدة ، اضطرابات

فسيولوجية عدم إشباع الغريزة الجنسية بما يوافق عليه الشرع والدين ويقره المجتمع ـ اقتصادية مثل النفقة وحقوق الزوجة.

- **الزواج** : قد يؤدي إلى حدوث ضغوط على الشخص بسبب سوء الاختيار لشريك الحياة سواء من الناحية الثقافية والعلمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو السلوك.
- **حالات الوفاة:** مثل وفاة إنسان غالي وعزيز على الشخص أو كان يتحمل عنه بعض المهام والأعمال وجعله ليتفرغ لأعماله مثل الزوجة التي تتحمل عبء المنزل وتربية الأبناء وتوفير الجو الهادئ للزوج للعمل .
- **المشكلات والأزمات الاقتصادية** التي يتعرض لها الشخص تجعله غير قادر عن الوفاء بمتطلبات الحياة له ولأسرته مما قد يدفعه للجوء إلى الالتحاق بعمل أخر لزيادة دخله مما يجعله غير قادر على الوفاء بإلتزامات عمله الأصلي ومتطلباته أو قد تدفعه المشكلة الاقتصادية إلى إصابته بالإحباط والانسحاب والغياب عن العمل كل ذلك يعد ضغوطاً على الشخص .
- **التصدع العائلي والتفكك الأسري** مثل كثرة الخلافات والشجار وغياب أحد القطبين لفترات عن الأسرة يمثل ضغطاً على الشخص وينعكس سلبا على أداءه في العمل .

* **قـرب سـن التقاعد (الإحالة للمعاش)**



يجعل الفرد يشعر بقرب خروجه من العمل وانه أصبح لا قيمة له في المجتمع وسوف يظل قابعاً في المنزل وأنه سيصبح عالة على المجتمع بدون عمل ينتظر لحظة الوفاة مما يجعله يشعر بالإحباط والتوتر .

جـ الضغوط الفيزيقية (الطبيعية):

وتتمثل هذه الضغوط في الظروف الفيزيقية الغير مناسبة حيث تسبب ضغوطاً شديدة على العاملين داخل المنشأة مثل حدوث:

* تباين شديد في ارتفاع وانخفاض درجة الحرارة أو الاضاءة والألوان .
* سوء التهوية .
* التلوث السمعي (الضوضاء) .
* ضيق المكان .
* سوء ترتيب وتنظيم الآلات والأثاث .
* حدوث التلوث بشتى صوره .

وسوف يتم شرحها بالتفصيل في الفصل الخامس.

الفصل الثاني

دورة حياة الضغوط

ويتضمن الآتي:

- مقدمة .
- كيف تتكون الضغوط .
- دورة حياة الضغوط .
- استجابة الإنسان للضغوط الخارجية .
- مدى قدرة الإنسان على مواجهة الضغوط .
- صور تعامل الناس مع الضغوط .

مقدمة

الضغوط عبارة عن توتر أو صراع أو حالة من التوتر النفسي الشديد أو أنها خليط من عناصر ثلاثة ، هي البيئة المحيطة بالفرد أو التي يعمل بها والمشاعر ذات الطابع السلبي بالإضافة إلى الاستجابات البدنية الصادرة من الفرد ، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض بطرق خاصة مما يثير في ذات الفرد القلق والغضب والاكتئاب[1] .

إن جسد الإنسان عندما يواجه ضغوطاً يتفاعل معها فيصاب إما بإضطرابات مؤقتة أو دائمة – وقد يعاني من أعراض مختلفة قد تستمر شهوراً بدون أن يعرف سبباً لها مثل حدوث القيء والإصابة بالدوار والغثيان والدوخة وآلام في البطن أو الظهر والصداع – وقد يصاب بأزمة صحية حادة مثل الإصابة بالذبحة الصدرية أو حدوث جلطة في أحد شرايين المخ أو القلب أو قد يصاب بشكل مفاجئ بمرض السكر أو حدوث تسمم للغدة الدرقية – أما بالنسبة للمرأة حدوث انقطاع في الدورة الشهرية وهذا راجع بسبب تعرض الشخص لمواقف ضاغطة إلى حد الإجهاد لم يتحمله الشخص ويعجز جسده عن تحملها.

كيف تتكون الضغوط ؟

تنشأ من داخل الفرد تسمى ضغوطاً داخلية عندما يكون الاتصال الذاتي مشوه أي بين الفرد وذاته مما يجعله غير قادر على اكتشاف قدراته وإمكانياته ومشكلاته ويضع لنفسه أهداف غير واقعية لا

---

1) زينب محمد شقير : الشخصية السوية والمضطربة ، ط٢ ، مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٥ .

تتناسب مع ما لديه من إمكانيات وقدرات أي يكون طموحة بدرجة مبالغ فيها وعندما يحاول تحقيقها يعجز وبالتالي تعد ضغوطاً عليه – أما بالنسبة للبيئة المحيطة فما تحدثه من ضغوط على الإنسان تسمى ضغوطاً خارجية مثل ضغوط العمل ، العلاقة بين الأصدقاء والاختلاف في الرأي ، ضغوط اجتماعية مثل العلاقات والمشاجرات العائلية ، ..الخ.

دورة حياة الضغوط:

تعد الضغوط أحد السمات التي تتصف بها حياتنا وما هي إلا رد فعل لما يحدث من تغيرات سريعة وحادة طرأت على كافة مناحي الحياة وتعد السبب الرئيسي في الإحساس بالإضطرابات النفسية وأن حوالي (٥٠%) من الأمراض التي يشكو منها الناس أمراض سيكسوماتية أي يكون سببها نفسي وأعراضها عضوية يكون سببها ضغوطاً على الشخص والإصابة بالعديد من الأمراض العضوية بجانب ضياع الملايين من أيام العمل على مدار العام .

إن الاستجابة المعتادة للمواقف أو الأحداث التي تعد أو تكون سبباً للضغوط على الإنسان في أغلب الأحوال تسير في نمط متناسق نسبياً ويطلق على هذه الاستجابة بالأعراض المصاحبة لعملية التوافق التي يقوم بها الشخص مع الضغوط التي تؤثر عليه .

عملية إثارة التوتر أو الضغوط على الشخص قد تكون أسبابه كثيرة ومواقف مختلفة قد تؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة العبء على أعصاب وعضلات الشخص .

إن ضغوط العمل التي يتعرض لها المدير أو أي شخص مثل أي ظاهرة إدارة تمر بمجموعة من المراحل المتعاقبة المتتالية كي تكتمل أركانها وبالتالي تبدأ تأثيراتها في الظهور على الشخص وتتمثل هذه المراحل في :

أ- مرحلة التنبيه (الاستثارة):

تعد مرحلة بداية الضغوط ولكن بصورة غير لافتة لانتباه المدير أو متخذ القرار – وقد يشعر بها ولكنه يتجاهلها مما يعطي الفرصة للقوى الضاغطة لخلق وتوليد مزيد من الضغوط وبالتالي ينتج عن ذلك المزيد من الضغوط والنمو فيها وخلال هذه المرحلة يحدث استثارة لأعضاء الجسم لإفراز الهرمونات لمواجهة مواقف الضغوط.

تحدث عملية التنبيه (الاستثارة) من خارج الجسم أي من البيئة الخارجية المحيطة بالإنسان بعدها يبدأ الجسم في التحرك لمواجهة هذه الضغوط والتحديات وتتمثل في :

يقوم عضو الجسم باستقبال المنبه المثير من خلال عضو المستقبل الموجود بداخله.	تحويل الطاقة إلى لغة المخ (الطاقة الكهرومغناطيسية)	التسجيل أي إرسالها إلى مهاد المخ الهيمثلاموس كي يرسلها إلى العضو المسئول عن الأداء لإعلان حالة الاستنفار والطوارئ .

ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الإزعاج حيث يتحرك الجسم في مواجهة التحديات التي تفرض عليه من الموقف أو العنصر الضاغط وتبدأ حالة الاستنفار والطوارئ وتبدأ الأعراض الفسيولوجية في الظهور مثل:

- حدوث اتساع في حدقة العين .
- زيادة نسبة السكر في الدم .
- حدوث ارتفاع في ضغط الدم .
- حدوث شد عضلي وتتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.
- زيادة في إفرازات العرق وتصببه على الجبين .
- ازدياد في حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير وارتفاع وانخفاض في الصدر مع زيادة السرعة في الارتفاع والانخفاض .
- ارتعاش في الأطراف مثل اليدين والساقين.

قد يصاحب عملية التنبيه والاستثارة نوعاً من الذعر والرعب قد يصاحبها أن يفقد الشخص لفترة بسيطة نسبياً التوافق معها ـ ومدة الفترة تختلف من شخص لأخر حتى يمكن للجسم أن ينظم دفاعاته والتوافق مع متطلبات تلك المواقف المسببة للضغوط ـ وتمتاز هذه المرحلة بأنها تجعل الجسم مهيأ ومستعد لمقاومة هذه الضغوط.

ب ـ مرحلة المقاومة :

تتميز هذه المرحلة بما يقوم به الشخص ويبديه من أفعال وسلوك لمواجهة الضغوط من خلال:

- اللجوء إلى السهر لفترات طويلة والاستغراق في التفكير.
- الأرق والنوم المتقطع وعدم القدرة على التركيز والانتباه.
- القيام ببذل مجهود عضلي وعقلي كبير في غير موضعه.
- الهروب من المواقف أو العناصر المثيرة للضغوط.
- اللجوء إلى التنفيس في مجال أخر .

- خلال هذه المرحلة يبذل الإنسان قصارى جهده لكي يحول ما يحدث في المرحلة السابقة (الإزعاج) من ذعر وهلع ورعب وخوف إلى طاقة جديدة يستخدمها بصورة أكثر واقعية وعقلانية وابتكار خطة جديدة قادرة على مواجهة مواقف الضغوط والتوافق معها.

- إن نجاح هذه المرحلة يتوقف على مدى قدرة الإنسان على استخدام قدراته العقلية بصورة جيدة والقضاء على ما أحدثته مرحلة التنبيه والاستثارة من الشعور بالتوتر والقلق والاضطرابات.

جـ مرحلة نفاذ الطاقة :

يملك الإنسان قدر محدود من الطاقة وبالتالي يجب عليه أن يحسن استخدامها وبدرجة عالية من الكفاءة حيث أن تعرضها للضغوط لفترات طويلة وما يصاحبها من انفعال وتوتر واضطراب يعني استهلاك الطاقة .

أوضحت البحوث والدراسات أن تعرض الشخص للعنصر المثير للضغوط لفترة طويلة يعني استهلاك لطاقته من مرحلة الى المرحلة

التي تليها وتبقى قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقة في كل من مرحلة التنبيه والاستثارة ومرحلة المقاومة هي الفيصل في عدم وصوله إلى مرحلة نفاذ الطاقة وفي هذه المرحلة يجد الشخص أن القوى الضاغطة قد هيمنت وسيطرت بل وأحكمت سطوتها عليه وأخذت في التعرف على نقاط الضعف التي يسهل من خلالها اختراق الشخص والسيطرة على سلوكه وجعله يفقد اتزانه وتوجهه إلى حيث ما تريد علاوة على ذلك فإن الضغط خلال هذه المرحلة يصل إلى قمة نضجه وتجلعه يعجز عن مقاومتها وليس له إلا الخضوع لها والاستجابة لمطالبها – واستهلاك الطاقة ونفاذها لدى الشخص تعني:



- الوصول إلى هذه المرحلة ليس في كل الأحوال خطراً فقد يكون الوصول إلى تلك المرحلة هو الوصول إلى نقطة التحكم في العقل

واستخدام التفكير المنطقي واتباع المنهج العلمي في حل المشكلات ومواجهة مواقف الضغوط والتخفيف من أثرها والتعامل معها بصورة مباشرة – وبالتالي يعد عقل الإنسان مصدراً لطاقة إضافية يستخدمها الإنسان.

- وعندما تكون المواقف الضاغطة أو المشكلة أو الأزمة التي يواجهها الشخص تفوق قدراته وإمكانياته بدرجة كبيرة وتستمر لفترة طويلة يؤدي ذلك إلى استنفاذ طاقته التوافقية ويصبح عاجز في التحكم في مجريات الأمور وغير قادر على اتخاذ قرار حيالها مما يؤدي إلى إصابته بالإنهاك وينتج عن ذلك العديد من الإضطرابات مثل:



<u>استجابة الإنسان للضغوط الخارجية:</u>

- تعد كل من الضغوط سواء داخلية أو خارجية منبهات (مثيرات) يستجيب لها الإنسان إستجابات متباينة تختلف من شخص لأخر وفقاً لسماته وخصائصه من جهة وطبيعة تلك الضغوط من حيث الشدة والإستمرار وتتمثل هذه الإستجابات في :

أ- استجابات إرادية :

يكون الشخص فيها على علم ووعي ويشعر بها ويقوم حيالها برد فعل مثل استجابته بتخفيف ملابسه عند الإحساس بها أو القيام

بفك رباط العنق مثل الإحساس بالارتفاع في درجة الحرارة أو فتح النوافذ عند الإحساس بنقص كمية الأكسجين داخل الحجرة - أو ارتداء الجاكيت عند الإحساس بالبرودة - أو تناول المياه عند الإحساس بجفاف الحلق والبلعوم في حالة التوتر والانفعال ، ... الخ .

ب- استجابات لا إرادية:

يكون الشخص فيها سلبي يصعب عليه التحكم فيها ويقصد بها ما تقوم بها أجهزة الجسم من ردود أفعال واستجابات لمواجهة المواقف والمثيرات ويصعب عليه السيطرة والتحكم فيها مثل الرعشة والارتجاف ، تصبب العرق ، اتساع في حدقة العين ، .... الخ - وتنقسم هذه الاستجابات إلى :

١- استجابات عضوية:

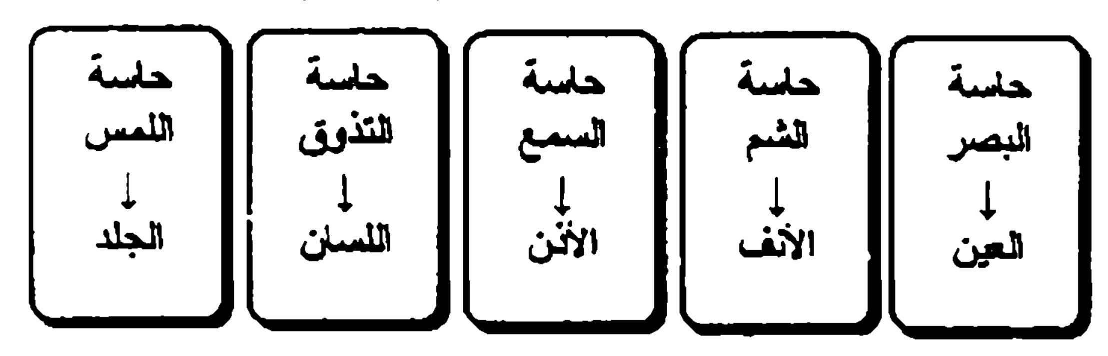
تقوم الغدد بإفراز الهرمونات وفعاليات الجهاز السمبثاوي المسئول عن أن الجسم تلقائياً من حيث السيطرة على أجهزته الحيوية اللاإرادية مثل الجهاز (الدوري والتنفسي وجهاز الغدد والجلد،... الخ) الذي يعمل وقت تعرض الجسم للخطر (ضغط خارجي أو داخلي) - وهو إعلان لما يشبه حالة الطوارئ وذلك لتجميع وتعبئة وتجهيز طاقاته ووضعها على أهبة الاستعداد وعلى الجانب الآخر الجهاز الباراسمبثاوي الذي يعمل في الاتجاه المعاكس للجهاز السمبثاوي أو كف ووقف عمل بعض أجهزة الجسم .

٢- استجابات نفسية:

- ويقصد بها جميع الإستجابات التي يقوم بها الإنسان ويتحكم فيها أو لا يمكنه التحكم فيها وتتمثل في :

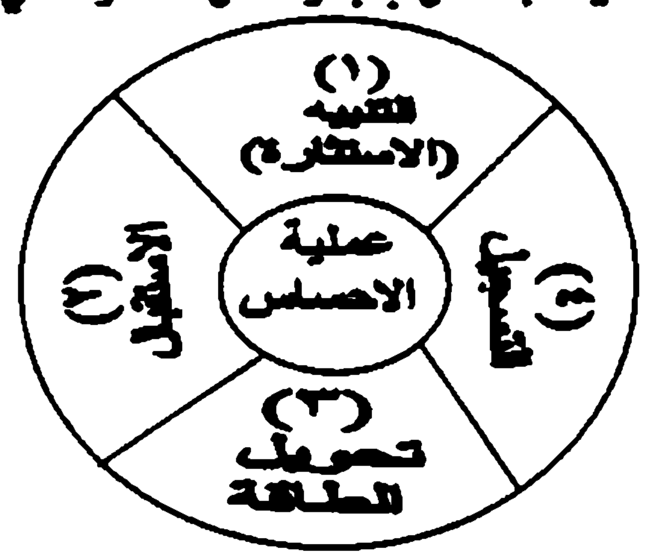
أ- العمليات العقلية المعرفية:

وتتمثل في قيام الشخص باستدعاء الخبرات والمعلومات والمعارف المخزنة في الذاكرة عن الضغوط وأسبابها وتقييم الضغوط الموجودة ثم معرفة الضغوط التي تواجهه دون القيام بأي رد فعل حيالها – حيث تقوم الأجهزة الحسية مثل (الحواس):



ولها خمسة أنظمة حسية وتشمل [التلامس ، الضغط ، الحرارة ، البرودة ، الألم]

وتمر عملية الإحساس بمجموعة من الخطوات هي :



١- التنبيه(الاستثارة):

تعد هذه العملية هي أولى خطوات الإحساس وبدونها لا يتم باقي خطوات الإحساس ولكي تحدث عملية التنبيه أو الاستثارة لابد من توافر الخاصتين الآتيتين في مصدر الضغوط وهي:

أ- وجود مثير مناسب للحاسة :

فعندما تقع شدة المثير أو المنبه بين كل من العتبة المطلقة والعتبة القصوى لا يعد مصدرللضغوط على الشخص أي يتعدى العتبة المطلقة ولا يقترب من العتبة القصوى.

فعندما يتعدى العتبة المطلقة يمكن لعضو الحس من إدراكه بدون أن يمثل ضغط عليه أما إذا اقترب من العتبة القصوى يسبب ضرراً لعضو الحس وفي حالة تعديه العتبة القصوى يؤدي إلى إيذاء عضو الحس أو إصابته بالعطب والفقدان.

مثل تعرض العين لمصدر ضوء شديد يؤلم العين وقد يؤدي إلى فقدان حاسة البصر وبالمثل الضوضاء الشديدة - ويقصد بكل من:

العتبة المطلقة (التمييز المطلق):

تطلق على حدة أو شدة المنبه للدرجة التي تكفي الإحساس به .

العتبة القصوى:

لم يتمكن العلماء في التوصل إلى معلومات دقيقة عنها – وبالتالي لا يمكن تحديدها لأن لكل حاسة حد أعلى لا يمكن تجاوزه ويختلف ذلك بإختلاف الأشخاص

أن يكون المنبه أو المثير على درجة معينة من الشدة بحيث لا تسبب ضغطاً على الأشخاص.

٢- الإستقبال:

لكل عضو حس عضو إرسال خاص به يطلق عليه المستقبل وهو عبارة عن مجموعة من الخلايا العضوية تستجيب بطريقة خاصة لنوع معين من الطاقة فعلى سبيل المثال العين عضو المستقبل الشبكية، الأنف عضو المستقبل الجيوب الأنفية ، الأذن عضو المستقبل القوقعة ، .... الخ.

العضو المستقبل هو المسئول عن اكتشاف المنبهات فالعين تكون الشبكية هي المسئولة عن اكتشاف المعلومات واستقبال الضوء في صورة موجات كهرومغناطيسية .

٣- تحويل الطاقة:

بعد قيام عضو الحس بإكتشاف المنبه أو المثير يتم تحويله إلى لغة المخ (إشارات كهربائية) وهي لغة الجهاز العصبي.

٤- التسجيل:

عندما تصل الإشارات الكهربائية الكيميائية الدالة على المنبه أو المثير إلى المخ يقوم الجزء الخاص بها بتسجيلها كإحساس وكل حاسة لها منطقة خاصة بها في المخ ولا يتم الإحساس إلا بوصول هذه الإشارات إلى المخ .

ب- التصرفات السلوكية:

وهي عبارة عن ردود الأفعال والاستجابات التي يلجأ إليها الشخص تحت الضغوط لمواجهتها والقضاء عليها أو التكيف معها أو الهروب منها والابتعاد عنها .

مدى قدرة الإنسان على مواجهة الضغوط:

يختلف الناس فيما بينهم في تحمل الضغوط بسبب تمتعهم بقدرات متفاوتة من شخص لأخر فنجد البعض ينهار بسرعة عند مواجهته مشكلة صغيرة وشخص أخر ينهار عندما تواجهه مشكلة متوسطة الشدة بينما ثالث تواجهه مشكلات صعبة ويستطيع التغلب والسيطرة عليها ويخرج منها أشد صلابة وقوة - وقد أوضحت البحوث والدراسة أن هذا الاختلاف والتباين إنما راجع إلى توافر بعض المتغيرات الشخصية التي تختلف من شخص لأخر وتؤثر على مدى شعوره بالضغوط فقد تخفف أو تزيد من هذه الضغوط وتتمثل في:

مدى الإدراك	مدى المهارة والخبرة الوظيفية	مدى المساندة والتأييد الاجتماعي	مدى قدرة الشخص على التحكم والسيطرة	مدى العداء

ل- مدى الإدراك:

يعد الإدراك أحد العمليات العقلية المعرفية التي يقوم بها عقل الإنسان ويعد كل من الإحساس والانتباه وخلالها يقوم الشخص بإعطاء الآلة أو اسم أو المعنى للمنبه أو المثير (الشيء) وأن ردود فعل الإنسان يكون ناتج عن مدى فهمه وتفسيره للحقيقة أكثر من تفاعله مع الحقيقة ذاتها – ولذلك عندما يتعرض الإنسان لموقف ضاغط فإذا كان إدراكه لهذا الموقف سليم وصحيح فيمكنه فهم العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهوره مما يمكنه من إزالتها واختفاء الضغوط أوالتقليل منها والتكيف معها وتكون ردود أفعاله أكثر إيجابية فعلى سبيل المثال شعر العاملين بضغوط بسبب ما تردد من بيع أصول الشركة (الخصخصة) فحدث اختلاف في شعورهم بالضغوط وردود أفعالهم تجاهها فعلى سبيل المثال:

١- شعر فريق بالضغوط بدرجة كبيرة نتيجة خوفه أن يفقد مصدر رزقه وكانت ردود أفعالهم تجاه الموقف الاعتصام والإضراب عن الطعام واللجوء إلى العنف والمظاهرات .

٢- شعر فريق أخر بالضغوط ولكن بدرجة معقولة ووجد أنها فرصة لزيادة دخله من خلال الترقي والحصول على حوافز ومكافآت من خلال بذل الجهد والعطاء وزيادة الإنتاج.

٣- شعر فريق ثالث بأن هذه الضغوط فرصة للبحث عن وظيفة تشبع آماله ورغباته وطموحاته وأفضل من هذه الوظيفة أو ذلك يتيح له ممارسة الأعمال الشخصية بعيداً عن قيود الوظيفة والروتين .

٤- لم يشعر فريق بهذه الضغوط وبالتالي لم يتحرك وظل ساكناً مما دفع الشركة إلى الاستغناء عنهم .

من هذا المثال يتضح لنا أن هناك تفاوت بين الأشخاص في الشعور بقوى الضغوط وهذه القوى لا تكمن في ظروفها الموضوعية بل تكمن في قدرة الشخص نفسه على مدى إدراك هذه الضغوط وتفسيرها ورد فعله تجاهها .

ب- مدى الخبرة والمهارة الوظيفية للشخص:

أوضحت البحوث والدراسات أن كل من الخبرة والمهارة التي يكتسبها الشخص عن المهنة أو الوظيفة التي يمارسها تلعب دور مهم وحيوي في الإحساس بالضغوط فكلما زادت الخبرة والمهارة وواكب الشخص كل ما هو جديد وحديث من خبرة ومهارة مرتبط بتلك الوظيفة أو المهنة تقل الضغوط أو تختفي أي أن هناك علاقة عكسية فكلما زادت خبرات ومهارات الشخص وتجاربه تقل أو تخف الضغوط.

ج- مدى المساندة والتأييد الاجتماعي للشخص:

يلعب الحب والولاء والانتماء بين العاملين والعمل بروح الفريق دور حيوي في التقليل من حدة الضغوط حيث تعمل على تخفيف الآثار

السلبية لضغوط العمل حيث يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وإيجاد سمة الخلق والإبداع والابتكار والتطوير وإحداث التغيير الجذري واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية وتكامل والتغلب على المعوقات وإحداث فاعلية في حل المشاكل بسبب توافر وتكامل الموارد وتعدد الاقتراحات والبدائل وجعل مناخ العمل وبيئته وأسلوبه مناخ مناسب وممتع ومريحا وحافظا ومثيرا على العمل وأحداث التنمية للخبرة والمهارة لكل فرد بسبب التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الفريق ويحدث ارتفاع في درجة الإلتزام والتحفيز وتنمية روح الولاء والإنتماء والود والحب بين العاملين علاوة على خلق روح التحدي والتنافس في إنجاز العمل والتغلب على العقبات والمشاكل التي تواجههم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج وجودته من حيث الكم والكيف بسبب تلاشي الضغوط واختفائها ومما يمكن المؤسسة أو المنظمة من تحقيق الطموحات التي تسعى إلى تحقيقها – وهذا راجع بسبب ما تحققه من تكامل اجتماعي الذي يرفع من قوة اتصالات الفرد بالآخرين في بيئته الإجتماعية مما يجعله يتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة وبالتالي تعد مصدات وحواجز للضغوط حيث عن طريقها يتم خلق علاقات طيبة ومرضية تتسم بالحب والود والثقة والتقدير .

د- مدى قدرة الشخص على التحكم والسيطرة في الضغوط:

تتعدد أنماط الشخصية وتتباين وبالتالي يكون هناك تباين فيما بينهم من حيث القدرة على تحليل المواقف والمشكلات ومعرفة

العوامل والأسباب التي أدت إلى حدوثها وفي نفس الوقت تتباين قدرتهم في التحكم والسيطرة فهناك أشخاص لديهم قدرة داخلية فائقة على التحكم والسيطرة في الأمور والمواقف والتعامل معها بهدوء وتروي وهناك أشخاص تنقصهم هذه القدرة والمهارة في التحكم ويتركون القوة الخارجية هي التي تتحكم في أقدارهم – وقد أوضحت البحوث والدراسات أن الفئة الأولى من الناس يشعرون بأن ضغوط العمل أقل بعكس الفئة الثانية الذين يشعرون بأن ضغوط العمل كبيرة بالرغم من أن الضغوط التي يتعرض لها أفراد الفئتين بنفس القدر – وهذا راجع إلى أن أفراد الفئة الأولى لديهم القدرة التي تمكنهم في التحكم والسيطرة عليهم وإزالتها أو التخفيف من حدتها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة – بينما أفراد الفئة الثانية الذين تنقصهم القدرة على السيطرة والتحكم في الضغوط - يأخذون موقفاً سلبياً تجاهها أو دفاعياً بدلاً من مواجهتها والعمل على إزالتها وبالتالي يكونوا أكثر عرضة لتأثير هذه الضغوط.

هـ مدى العداء :

تتباين استجابات الناس للضغوط ويبدون ردود أفعال بأساليب متفاوتة ويوجد نمطين سلوكيين هما:

النمط النشط:

ويمتاز هذا النمط بأنه متسرع وعدواني والمنافسة والجدية وله معايير مرتفعة ويقوم بصفة دائمة بوضع نفسه تحت ضغوط وقد

يتورط في صراع لتحقيق المزيد من الإنجازات والأعمال في وقت قصير وإن حدث تعارض مع جهود الآخرين مما يجعله أكثر عرضة للإضطرابات الجسمية والنفسية.

النمط المرن:

ويمتاز هذا النمط بالهدوء والاسترخاء والبساطة ويتقبل الموقف الضاغط ويتكيف معه بسهولة واتزان ولا يواجهونه بصورة تنافسية ونادر أن تقودهم رغبتهم في اكتساب عدد من الأشياء أو القيام بأكثر من مهمة أو عمل في وقت واحد – وبالتالي يكون أقل تأثراً بالضغوط ولا يعانون من اضطرابات جسمية ونفسية ويرجع سبب ذلك أنهم يقومون بممارسة الرياضة طلباً للراحة والمتعة وتجديد النشاط والحيوية وفي نفس الوقت لا يقومون بمناقشة إنجازاتهم إلا إذا تطلب الموقف ذلك .

صور تعامل الناس مع الضغوط:

تتعدد صور تعامل الأشخاص مع الضغوط التي يتعرضون لها وأصبحت عادات ثابتة لديهم ولكل شخص طريقة خاصة به يعبر بها عن كيفية التعامل مع الضغوط وعما يعانيه منها وأصبحت شبه ثابتة بسبب تكرارها بالرغم من أنه في بعض الأحيان لا تأتي بنتائج إيجابية

وتتعدد هذه الوسائل والطرق وتتمثل في :

العمل على حل المشكلة سبب الضغوط	الغضب والإنفعال	الإنكار وعدم الإعتراف	الاكتئاب	الاستغراق في الضغوط والاستمتاع بها

أ- الإستغراق في الضغوط والإستمتاع بها:

هناك بعض الأشخاص يلجأون إلى هذا الأسلوب أثناء التعامل مع الضغوط حيث يستغرقون وقتا في الموقف الضاغط ويستمتعون به أنهم تعودوا على ذلك وتأقلموا معه وصارت هناك ألفة بينهم وبين الموقف الضاغط هذا النمط من الأشخاص الذين يلجأون إلى هذا الأسلوب يكون مستوى طموحهم وتطلعاتهم منعدمة ويشعرون بأنهم ضحية للأشخاص المحيطة بهم أو ضحية للنظام واللوائح والقوانين والإجراءات وبالتالي يقبلون النتائج التي في اغلب الأحوال تقتصر على التقليل والتهوين من قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم وأن أكثر ما يفعلوه عند مواجهة الموقف الضاغط هو الشكوى والإكثار منها بدرجة كبيرة ويصبح هذا التصرف جزء من سلوكياتهم .

ب- الإكتئاب :

عبارة عن حالة من الحزن الشديد المستمر التي تعتري الشخص الذي يعيش في بيئة ضاغطة ينتج عنها آثار مؤلمة ومحزنة

والشخص لا يدرك المصدر الحقيقي الذي سبب لـه هذا الإحساس وأصابه بالحزن والكآبة ولا يستطيع التوافق مع الضغوط أو التعامل معها ويفتقدون إلى استراتيجية للتعامل معها بسبب نقص الخبرة والمهارة مما يدفعهم إلى الاكتئاب والعزلة ويرفضون الاستمرار في الضغوط وبقائهم في هذا الوسط - أصحاب هذا النمط يفتقدون الاستراتيجية في التعامل مع الضغوط ويظهر عجزهم واضح وعدم القدرة على إزالة سبب الضغط وبالتالي يلجأون إلى جلد الذات والقسوة عليها ويشعرون بالذنب وتظهر عليها أعراض جسمية مثل فقدان الشهية ورفض الطعام ونقص الوزن وحدوث اضطراب في الدورة الشهرية لدى الإناث أما بالنسبة للرجل نقص الشهوة الجنسية والضعف الجنسي لدى الرجال وتوهم المرض والانشغال على الصحة والإصابة بالصداع والتعب لأقل مجهود وتناقص الطاقة والملل والكسل وإهمال في المظهر الشخصي أما بالنسبة للأعراض النفسية فيصاب الشخص باليأس والأسى والحزن الشديد وانخفاض الروح المعنوية وفتور في الانفعال وصعوبة التركيز والتردد وقلة الكلام وانخفاض الصوت والشعور بالذنب واتهام الذات وتصيد أخطاء الذات وتضخيمها

بجانب سوء التوافق الاجتماعي وعدم القدرة على الاستمتاع بمباهج الحياة علاوة على نقص الدافعية والهمة لدى الأشخاص .

جـ الإنكار وعدم الاعتراف :

من خلال هذا الأسلوب يستطيع الشخص أن يتجنب الموقف الضاغط الذي يؤدي إلى إحساسه بالألم وهو عملية لا شعورية لما هو موجود بالفعل ليتجنب الشخص للواقع المؤلم أو المسبب للقلق فنجد الشخص لا يعترف بالضغوط ويحاول العيش في سعادة وهناء بالرغم من الضغوط الواقعة عليهم ويدعي أن كل الأمور التي تحيط به على ما يرام وهذا مخالفا لما هو في الواقع وما يعانونه من مشكلات شعورية تتحول الى أعراض جسمية مثل العبوس والتجهم والنظرات الحادة وتقطيب الجبين ونبرة الصوت الحادة والصرامة والتشدد عند التعامل مع الاخرين .



د الانفعال والغضب:

عبارة عن ردود أفعال إزاء الموقف الضاغط الذي يسبب الاضطرابات التي تصيب الفرد سواء كانت جسمية أو نفسية أو دافعية فتجعل صاحبها ينفعل بما لا يتناسب مع الموقف الضاغط وقد تترك أثرا مرضيا

نفسيا أو جسميا وتلعب كل من الوراثة والبيئة والثقافة دورا هاما في زيادة أو نقص الإضطراب الانفعالي ويأخذ صور متعددة غضب . خوف . حزن . .... الخ - ويكون ذلك في شكل تغيرات في سلوك الإنسان يمكن للمحيطين ملاحظته مثل الصراخ . البكاء . الشجار . الهروب . الضحك . .... الخ – والاضطراب والانفعال والغضب ينشأ إستجابة لمثير خارجي ضاغط قد يكون شيئا أو حدثا واقعيا مثل الضوضاء . التلوث سوء التهوية . تعطل الة . انخفاض إنتاجية . ... الخ .

وهناك بعض الاشخاص عندما يتعرضون للضغط وبصفة خاصة اصحاب المراكز القيادية يقومون بالقاء اللوم على الاخرين وبصفة خاصة المرووسين عندما تحدث خسائر أو قصور في العملية الانتاجية فيوجهوا أصابع الاتهام اليهم والظروف المحيطة بجانب استخدام الصوت المرتفع والنبرة الحادة والهجوم عليهم واللجوء الى استخدام النقد للاخرين وإظهار قصورهم وعجزهم لتغطية ما وقعوا فيه من اخطاء .

هـ العمل على حل المشكلة المسببة للموقف الضاغط:

يلجأ بعض الاشخاص لحل مشكلاتهم والتخفيف من الضغوط عن طريق بذل الجهد في ضوء ما تتوافر لديهم من امكانيات وقدرات وما هو متاح من موارد واستخدام مهاراتهم ومواهبهم وملكاتهم في حل المشكلات التي تسبب لهم الضغوط معتمدين على ما لديهم من قدرة على التنبؤ والتوقع لما سوف تسببه الضغوط في المستقبل من اثار وكيفية تلافيها .

الفصل الثالث

المدير والضغوط

يتضمن الآتي:

- مقدمة .
- المدير واستجابته للضغوط .
- الإضطرابات النفسية للمدير والضغوط .
- المدير والعملية الإنتاجية .
- سمات المدير والضغوط .
- الضغوط وجودة القرار .
- المدير وإدمان العمل .
- دوافع إدمان العمل .
- كيفية التغلب على إدمان العمل .
- علامات وأعراض على أن المدير يعاني من افتقاد الإستمتاع بجمال الحياة .
- الدلائل على أن المدير يقع تحت الضغوط .



مقدمة

إن دور المدير ليس مجرد ممارسة للسلطة والانفراد بالصياح والصوت المرتفع داخل المنظمة أو المؤسسة ولكن الإدارة عبارة عن فن رفيع لـه أسسـه وقواعده التي يجب على المدير أن يكون ملما بها وملتزماً بها وفي نفس الوقت أن يكون على استعداد لممارسة هذا الدور على أكمل وجه – حيث لم تعد الأقدمية في الوظيفة أو الخبرة الفنية كافية ولكن لابد من وجود الاستعداد أيضاً وقادر في التأثير في اتجاهات المرؤوسين وعقولهم وقادر على الحسم والجزم عند اللزوم ولديه المهارة والخبرة على إزالة الضغوط التي يواجهها هو والمرؤوسين أو على الأقل التخفيف من آثارها .

المدير واستجابته للضغوط :

يوجد نمطين من المديرين من حيث تعاملهم واستجابتهم للضغوط بدرجات متفاوتة وهما :

أ- النمط الأول :

يتسم المدير بمجموعة من السمات حيث يكون أكثر طموحاً وآمالاً وعلى عجلة من أمره متسرع يرى أن كثرة الأعمال وكبر حجمها وزيادة الأعباء عليه أنها فرصة للتحدي وإثبات ذاته وإظهار ما لديه من خبرات ومهارات وقدرات – أما انخفاض حجم الأعمال وقلتها وضعف الأعباء ما هو إلا عدم تقدير لما لديه من مهارات

وخبرات وقدرات وغياب الفرصة لنجاحه وتفوقه واثبات ذاته – هذا النمط تتسم قراراته في اغلبها بالجرأة والتحدي والطموح .

ب- النمط الثاني:

يتسم صاحب هذا النمط من المديرين بأنه أكثر هدوءا واسترخاء ورضا وقناعة بما هو فيه – ويرى أن قلة العمل وانخفاض الأعباء وعدم تحمل المسئولية ما هو إلا فرصة للراحة والاستجمام والترويح وتجديد نشاطه وحيويته وعدم مواجهة المشكلات أو المواقف التي تسبب ضغوط والدخول في صراعات مما يجعل قراراته تخلو غالبا من المغامرة والإقدام والجرأة والتحدي والطموح.

الاضطرابات النفسية للمدير والضغوط:

تتعدد صور الاضطرابات النفسية التي قد يعاني منها المدير وتؤثر سلبا على قدرته على اتخاذ القرار وتحمل المسئولية وجودة الأداء وتتمثل في :

أ- الحساسية والشك:

يشعر المدير دائما بأن المحيطين يفهموه خطأ وانه مراقب أو يتحدثون عليه بجانب شعوره الدائم بالخجل وذو حساسية قوية ومن الصعب البقاء على أصدقائه وغير قادر على التحكم في إنفعالاته .

ب- الوسواس :

نجد المدير مبالغ في دقته وروتيني في عمله ومنظم بدرجة تفوق الحد عنيد ومن الصعب إقناعه يصعب عليه تقبل أي رأي مخالف لرأيه ويتردد في اتخاذ قراراته وهذا راجع بسبب ما يعانيه من سوء ظنه في الآخرين وعدم الثقة فيهم ، جامد يصعب تغيير رايه واتجاهاته، يستغرق وقت طويل حتى يبلور رأيه وفكره ويكون له رأي محدد ، يكره مشاهدة أشياء غير منظمة مرتبة علاوة على ذلك فهو ملتزم بدرجة كبيرة للغاية في عمله محافظا على مواعيده بكل دقة – ويؤدي أعماله في رتابة ويستغرق فيها وقت طويل في تنفيذها ويكون أكثر عرضة للإصابة بالإكتئاب .

ج- الخوف وعدم الكفاية:

يعد الخوف من أهم الانفعالات الأولية التي تعمل في صورتها الطبيعية لكي يحافظ الإنسان على حياته وهو عبارة عن حالة يحس بها كل إنسان يواجه خطرا مخيفا بالفعل أي أنه رد فعل للاشارة بخطر وشيك الوقوع في موقف لا يمكن للانسان أن يتكيف معه ولا يمكنه التغلب عليه وهو خوف موضوعي وحقيقي من خطر حقيقي ومناسب للموقف – أما الخوف وعدم الكفاية يقصد به الانفعالات الشديدة ذات الطابع البدائي والمعوقة وتتميز بحدوث تغييرات بدانية واسعة وسلوك انسحابي او هروبي وفي نفس الوقت لا يعرف الشخص سببا أو مبررا

موضـــوعيا ولا يســـتطيع ضـــبطه والسيطرة عليه بالارادة وهذا النوع من الخوف نجد ان المدير يعجز عن التحكم في مخاوفه أو ضبط انفعالاته بصورة بناءة مما ينتهي به ايضا عن عجـز فـي ممارسـة حـياته العملـية والاجتماعية ويكون بمثابة غطاء من الدخان يلقي على المشكلة لتجنبها وتنحيتها من الشعور مما يوثر سلبا على قدرة المدير على مواجهتها وحلها وتجنب الضغوط التي تنتج عنها وتوثر سلبا على العملية الإنتاجية والعاملين داخل المنظمة.

د- العصبية والقلق:



العصاب عبارة عن اضطراب وظيفي بسيط في الجهاز العصبي للفرد لا يحدث تغيرا مرضيا فيه ولا يحتاج الى عزل بالمستشفى[1] - اما القلق فيعرفه كل من بيرون ولابلاش بانه عدم ارتياح نفسي وجسمي في

(1) مجدي احمد محمد عبد الله : علم النفس المرضي دراسة في الشخصية بين السواء والاضطراب . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية . ١٩٩٦ . ص ٢٥ .

الوقت نفسه ، ومن الناحية النفسية يتميز بخوف منتشر وبعدم الامن وشعور بكارثة وشيكة من الناحية الجسمية يتميز بإنطباعات أليمة من الانقباضات الصدرية والرنوية[1] . والمدير عند القيام بمحاولات لتحقيق توافقه النفسي السليم يتعرض لحالات من الإحباط والصراع حيث تؤدي إلى مشاعر القلق ومن المثيرات التي يصعب السيطرة عليها مثل التلوث الشديد داخل المنظمة وتسرب غاز سام أو نشوب حريق أو تعرض لموقف صعب فتؤدي إلى حالات من الصراع والإحباط التي تولد العصبية والقلق – والقلق إما أن يكون استعداد وراثي أو خارجي ينتج من مثيرات البيئة والضغوط الموجودة فيها وهو استجابة دفاعية لهذه المثيرات – ومتغير العصبية والقلق عبارة عن حالة من التوتر الدائم مصحوبة بكثرة المواقف الضاغطة مثل الضجيج ، الإزدحام ، إرتفاع درجة الحرارة ، التلوث ويشعر الفرد بالتملل والقابلية للتهيج والضيق بسرعة مما يؤثر سلبا على قدرة المدير على إتخاذ القرار الصائب.

هـ الإكتئاب:

يعد من الظواهر النفسية المنتشرة بين الأفراد وبصفة خاصة المديرين في العصر الحالي

---

1) محمد عاصم سالم ابراهيم : دراسة مقارنة لبعض السمات النفسية لسلوك الطفل في بعض الاحياء المتخلفة وغير المتخلفة . ماجستير غير منشورة . معهد البحوث والدراسات البيئية . جامعة عين شمس . ١٩٩٤ . ص ٤٥ .

بسبب ما يعانيه الفرد من احباطات وعقبات ونقص في الموارد والإمكانيات المتاحة مما يجعله غير قادر على التغلب عليها وإزالتها أو على الأقل التخفيف من حدتها – مما يسبب ضغوطاً عليه – وتتعدد أسباب الاكتئاب من أهمها التوتر والانفعال ، الظروف المحزنة والخبرات الأليمة والكوارث القاسية مثل الحروب والتلوث ، تسرب غازات ، الانهيارات ، الحرائق .... الخ – والمدير الذي يعاني من الاكتئاب يشعر باليأس وعدم الكفاية مصحوبا بإنخفاض عام في النشاط الجسمي والنفسي واضطراب في النوم وفقدان الشهية والإمساك ، خمول ذهني ، اضطراب في الوظائف العقلية مثل: الإحساس ، الانتباه ، الإدراك ، التفكير ، ضعف الذاكرة ، قلة في التركيز ، الخ ، اختفاء سرعة البديهية وتوهم العلل .... الخ – مما يؤثر سلباً على قدرة المدير على إدارة المؤسسة أو المنظمة واتخاذ القرار الصائب.



و- الأعراض السيكوسوماتية :

تعني إصابة المدير بأعراض جسمية تشمل جسم الانسان كله ويكون سببها نفسي مثل الصداع النصفي ، آلام الأطراف ، ارتفاع ضغط الدم الجوهري ، الامساك ، عسر الهضم ، تقلصات المعدة

والقولون ، قرحة المعدة والاثنى عشر ، أمراض الشريان التاجي والذبحة الصدرية ، البهاق ، البول السكري وترجع أسباب كل ذلك في المقام الأول إلى عوامل نفسية سببها مواقف انفعالية تثيرها الظروف المحيطة بالمدير وتسبب ضغوطاً عليه مثل نقص الإمكانيات ، نقص الخبرات والمهارات ، تعثر المنظمة وتعرضها لأزمات اقتصادية ، تلوث بيئة العمل ، حدوث خسائر للمنظمة ، اللوائح الجامدة ، .... الخ. مما ينعكس سلباً على مهاراته وقدراته في إدارة المنظمة أو المنشأة .

ز- الإضطرابات الهستيرية:



عبارة عن إضطرابات نفسية ولها أعراض جسمية ونفسية وتكون أكثر وضوحا في النساء وترجع لأسباب عدة مثل الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية التي يتعرض لها الشخص - الزواج الغير مرغوب ، الفشل والإخفاق في الحب والزواج ، الحرمان من الغير ونقص العطف وعدم الانتباه ، الصراع بين الغرائز والمعايير الاجتماعية ، الصدمات الانفعالية ، الإحباط وخيبة الأمل في تحقيق هدف أو مطلب ويتصف المدير الذي يعاني من الاضطرابات الهستيرية بأنه يميل إلى حب الظهور وجذب انتباه الآخرين وبصفة خاصة الجنس الآخر ، يشعر

بالنقص ، غير متزن انفعالياً وردود أفعاله أشد مما يتطلبه الموقف والسلوك الذي يقوم به أقرب إلى التمثيل والاستعراض وعدم النضج ، يسهل التأثير والإيحاء عليه ، شديد الحساسية ويسهل جرح كبريائه ، يميل إلى المبالغة والتهويل والاستغراق في الخيال ، يعاني من التذبذب الانفعالي وتقلب المزاج والمشاعر السطحية .

بعد العرض للاضطرابات النفسية التي من الممكن أن يتعرض لها المدير وينتج عنها حدوث خلل أو اضطراب في جهازه النفسي بسبب عدم قدرته على التكيف أو يعاني من حالة وهن بسبب هذه الاضطرابات فيكون تأثير الضغوط على المدير أكبر أي أن هناك علاقة طردية بين الاضطرابات النفسية والضغوط وبالتالي تزيد الضغوط من وطأة تلك الأعراض المرضية وتؤدي بدرجة كبيرة إلى حدوث تخلخل في التوازن النفسي للمدير فيقع صريع للمرض بسبب شدتها – وتلعب الضغوط الداخلية دور في الاستعداد للإصابة بالمرض وضعف المقاومة الداخلية للجسم – بينما الضغوط الخارجية التي تتمثل في صعوبات في التعامل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدير والتكيف مع البيئة الفيزيقية وعدم القدرة على مواجهة المشاكل مما يجعله يشعر بالتعب والإرهاق والإعياء ثم الإجهاد العصبي والتعب الشديد الذي قد يصل إلى حد الموت بجانب الاصابة ببعض الأمراض العضوية التي يكون سببها نفسي (سيكوسوماتية) مثل حدوث تغيرات كيميائية

وحيوية في الدم وارتفاع ضغط الدم ، مرض السكر ، الصداع النصفي، قرحة المعدة والاثنى عشر ، عسر الهضم ، .... الخ .

المديرون الذين يتوجهون إلى العيادات بسبب تعرضهم للضغوط انهم يعانون من أمراض تتمثل أعراضها قلق ، الشعور بالذنب ، الخوف ، الاكتئاب ، الخوف من المستقبل ، العدوانية الزائدة تجاد الآخرين ، اليأس ، الانطواء ، والانسحاب وفقدان الثقة بالنفس ، بجانب العديد من الأمراض العضوية .

المدير والعملية الإنتاجية:

إن عملية الإنتاج سواء أكانت سلعة أو خدمة تتوقف على نوع المدير أو الإدارة التي يخضع لها العامل فالمدير الذي يعتمد على السلطة والضغط أكثر من القيادة المتفهمة تخلق جو من التوتر وفقد روح التعاون بين العمال والإدارة والعمل بروح الفريق .

فالمدير يؤثر تأثيرا كبيرا في جو العمل فقد يكون الجو متوتر لأن المدير شخصيته تتسم بالديكتاتورية التي تزيد من الضغوط على العاملين بسبب أن هذا النمط من القيادات لا يراعي البعد الإنساني للعاملين حيث يقوم بالتعامل معهم على انهم يبحثون عن حقوقهم والحصول على أكبر قدر من الامتيازات فقط وبالتالي يتجاهل المعاملة الكريمة معهم ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد والتخويف وبث الهلع والفزع في نفوسهم مما يدفعهم إلى الخوف من بطشه وغدره علاوة على ذلك لا يهتم بآرائهم وأفكارهم ومشاكلهم ويقوم بإستغلالهم

لتحقيق مصالحه وأغراضه – ويقود المنظمة بمفهوم الرئاسة أي صدور التعليمات والأوامر وما على المرؤوسين إلا تنفيذها بدون مناقشة ودائما يرفع من شأن نفسه وقيمته على مصالح الآخرين وينسب أي نجاح لنفسه وقدراته ويحط ويقلل من جهود الآخرين وينسب أي فشل إليهم علاوة على ذلك يلتف حوله مجموعة من العاملين بالمنظمة يؤيدونه في كل أفعاله وتصرفاته وما يخالفونه ما هم إلا أعداء وخونة كل ذلك من تصرفات تزيد من الضغوط على العاملين تحت رئاسته وينعكس ذلك سلبا على إدارة المدير لهم وبالتالي سلبا عليه وتعد بمثابة ضغوط تعوق أدائه وكفاءته على العمل – بعكس المدير الديمقراطي الذي يجعل جو العمل وبيئته مرحا هادئا يسوده الحب والهدوء والسكينة والطمأنينة ويشعر العامل بقيمته وأهميته وصون كرامته ومكانته هذا النمط من المديرين عندما يتواجد في موقع العمل نجد تيار الحماس يسري في عروق العاملين ويملأ وجوههم البسمة والإشراق ويسير دولاب العمل بيسر وسهولة وتنساب حركة العمل بيسر وسهولة .

سمات المدير والضغوط:

تلعب سمات وخصائص المدير الشخصية وأسلوب حياته وثقافته المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد أثر كبير في نطاق ونوعية الضغوط التي يتعرض لها وبالتالي على أسلوبه في صناعة القرار وتتمثل في :

- ما يتعرض له المدير من أحداث في حياته أو يعاني منها مثل حالات الوفاة لشخص عزيز مثل الزوجة أو أحد الأبناء أو صديق ، حالات الطلاق والهجر ، مرض أحد أفراد الأسرة بمرض خطير ، فشل أحد الأبناء في دراسته – كل هذه الأحداث تؤثر على سلوك المدير – وتلعب دور في ظهور الضغوط .
- عدم قدرة بعض المديرين على التخلص مما يعانوه من مشاكل أو هموم داخل المنزل بل ويحملونها معهم إلى مكاتبهم وإداراتهم – أوضحت البحوث والدراسات أن المديرين القادرين على ترك همومهم ومشاكلهم والضغوط العائلية خارج العمل هم أقل ترددا على عيادات الأطباء وأقل تناولا للعقاقير والأدوية – بعكس الذين يعجزون عن ذلك فهم أكثر عرضة للإصابة بالأمراض العضوية والنفسية مما يجعلهم غير قادرين على العمل والإنتاج واتخاذ القرار الصائب.

الضغوط وجودة القرار :

تعد الضغوط سلاح ذو حدين على جودة القرار وحسن اتخاذه وتنفيذه فعندما تكون الضغوط بقدر معقول ومناسب تجعل المدير يشعر بنوعا من التوتر الذي يعد دافعا له لبذل المزيد من الجهد كي يسيطر على مصدر هذا التوتر – علاوة على ذلك فإن التوتر الناتج عن صعوبة العمل ومشاكله يعد تحديا للمدير مما يدفعه إلى مزيد من الجهد والحماس والرغبة في تحقيق الإنجاز – علاوة على ذلك يضفي على

المدير نوعا من الإثارة واللذة والمتعة في اتخاذ القرار لمواجهة هذه الصعوبات والتحديات وتؤدي إلى إيجاد حلول ابتكارية والتمتع بدافعية كبيرة والرغبة في التعاون مع الآخرين .

أما في حالة زيادتها عن الحد المعقول فإنها تؤثر تأثيرا سالبا على كفاءة المدير واللجوء إلى الحيل الدفاعية مثل الكذب ، التبرير ، الإسقاط ، التعويض ، الانسحاب ، ..... الخ . وعدم الالتزام والانضباط في العمل مما يخلق جو من الفوضى وعدم الامتثال للوائح والقوانين المتبعة داخل المنظمة.

المدير وإدمان العمل:

إن عملية إدمان العمل ما هي إلا سمة سلوكية قد تكون باعثة على إصابات المدير ببعض الاضطرابات بسبب ما تحدثه من ضغوط وهؤلاء المديرين الذين يعانون من ذلك فإنهم يميلون إلى القيام بأعمال تتسم بالتحدي أو أعمال تتوافر فيها الابتكار والإبداع وليست أعمال روتينية شاقة .

مؤشرات إدمان العمل:

يعمل المدير [٥٠%] أو اكثر فوق معيار (٤٠ساعة) عمل أسبوعيا ويعد ذلك من الأمور الشائعة بين الأشخاص الذين يعانون من إدمان العمل – ومن أمثلة هذه الشخصيات المخترع توماس اديسون

الذي كان يعمل على مدار اليوم أو على مدار الساعة وكان نومه مجرد إغفاءات قصيرة جداً وكان يضطر إلى ذلك.

يقوم بالحديث بصفة مستمرة عن العمل حتى ولو كان بعيداً عنه فيتحدث عنه داخل أسرته ومع أصدقائه في النادي في التنزه ويقوم بالتفكير في كل ما ينوي أدائه عندما يتواجد في العمل علاوة على ذلك يقوم بإجراء اتصالات تليفونية للتأكد من مدى سير العمل وهل توجد مشاكل أم لا .

يشعر الشخص مدمن العمل بالملل والتوتر والضيق وعدم الاستقرار حينما يكون بعيدا عن العمل في إجازة- ويصاب باعتلال في صحته ويزداد قلقه على عملية سير العمل كل ذلك يمثل ضغوطا عليه مما يجعلهم يعانون من العديد من الأمراض العضوية مثل الإصابة بقرحة المعدة والاثنى عشر، تقلصات القولون والإمساك ، ... الخ .

عندما يكون الشخص مدمن العمل قريبا من العمل يحصل على جميع الإشباعات سواء أكانت نفسية أو انفعالية من العمل ويرجع ذلك أن الموظفين والعمال يبدون لهم من الاعتراف أكثر مما تبديه الزوجة والأبناء بجانب ذلك العمل يجعلهم يشعرون بالكفاءة ويكسبهم النشاط والحيوية والابتعاد عن السأم والضيق والضجر والملل علاوة على أن العمل يزيد من تقديرهم لذواتهم- وفي حالة عدم قيام الأسرة تقديم الحب الكافي له فإنه يجده في العمل .

مدمن العمل يشعر بالذنب عندما يكون بعيداً عن العمل وبالرغم من أنهم منطقياً يدركون أنهم يستحقون فترة راحة لتجديد نشاطهم وحيويتهم ولكنهم يشعرون بوخز الضمير الذي يهمس لهم أنهم يضيعوا الوقت ولا ينجزوا أعمالهم ، والأفضل لك أن تؤدي عملاً مفيداً أو تنتج شيئا.

يلجأ إلى استخدام أحد أساليب الحيل الدفاعية وهي التبرير وهي عبارة عن تلاعب لا شعوري يقوم به الشخص في شكل اختراع سبب أو أسباب ظاهرة مقبولة إلى حد ما ، وهي عبارة عن حيلة عقلية دفاعية تقي الإنسان من الاعتراف بالأسباب الحقيقية غير المقبولة لسلوكه ويقوم بها دفاعا عن الذات وهربا من النقد واللوم ـ فنجد مدمن العمل يستخدم هذا الأسلوب حيث يقول [أنا اعمل ذلك من أجلكم] حيث يقول المدير إنني خائف من تعطل العمل.

يوجد اعتقاد لدى بعض المديرين أن المرؤوسين غير أكفاء وليس على درجة من المهارة والخبرة المطلوبة لتنفيذ الأعمال وفي نفس الوقت لا يوجد شخص على درجة الكفاءة والخبرة التي تتوفر فيه .

يعانوا مدمني العمل من زملة الموت المبكر [زملة أعراض التكيف] وتمر بثلاثة مراحل وهي :



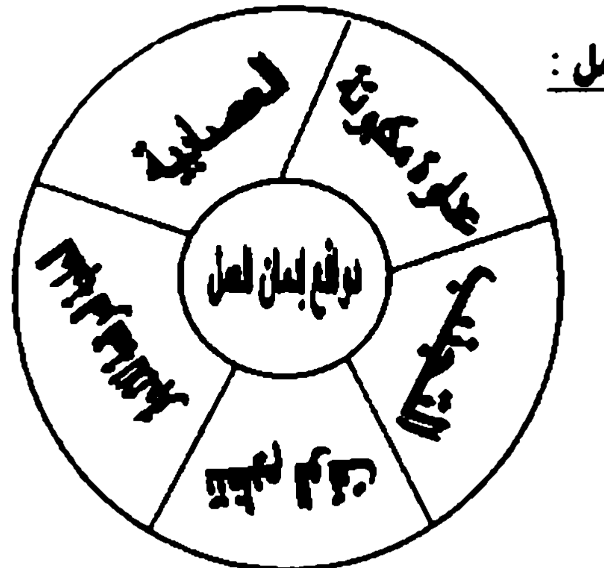
أ- الإنذار (Alarm) :

تبدأ عندما يواجه مدمن العمل ضغطاً شديدا يجب أن يتغلب عليه فتزداد الاستثارة والانتباه وتتحرك لدى الشخص الواقع تحت هذه الضغوط غريزة القتال أو الهروب من الموقف وإفراز هرمون الأدرينالين بكمية إضافية لمواجهة هذا الموقف .

ب- المقاومة (Resistence):

تعد مرحلة استقرار ويبدو أن الشخص مدمن العمل يتكيف بشكل كفء بمعنى أنه يعيش ويؤدي الأعمال المطلوبة منه ويقوم بحل المشكلات التي تواجهه ويكون علاقات اجتماعية ... الخ. ولكنه في الحقيقة يعاني من التوتر المزمن الذي يستمر في الغالب لسنوات - الذي يكون ثمنه باهظا فنجد الشخص يعاني من الإنهاك فجأة وبشكل غير متوقع فيصاب بأمراض القلب ، القرح ، سرطان ، ... الخ وفي الحقيقة سبب الإصابة بالتوتر المزمن أدى إلى ضعف جهازه المناعي مما قد تنتج في النهاية الموت المبكر .





أ- التجنب (Avoidance):

يعد ذلك من الموضوعات الرئيسية التي تصاحب سلوك الشخص مدمن العمل فنجدهم يقومون بتنظيم حياتهم من خلال الابتعاد عن شريك الحياة أو من خلال وضع مسافة سيكولوجية بينهما – فنجد العلاقة بينهما مضطربة وتسودها المشاكل وتخلو من الود والعطف والحب مما يدفع الشخص إلى إدمان العمل كي يشعر بأنه أكثر أهمية وكفاءة .

ب- العداوة :

إذا كانت العداوة مكبوتة نحو شريك الحياة ولا يمكن الاعتراف أو الإباحة بها فإن إدمان العمل والبقاء بعيدا عن المنزل يحقق هدفين هما :

شعور الفرد بأنه أكثر كفاءة وأهمية	عقاب شريك الحياة من خلال الإهمال

ج- العصابية:

تعد الحاجة العصابية للسلطة عاملا مسببا لدفع الشخص لإدمان العمل وبالتالي تدفعه إلى تحقيق أعلى معدل من الإنجاز ويكون أكثر فاعلية وكفاءة وعندما تكون في الحدود المسموح بها تكون مقبولة – إما إذا كانت تفوق الحد واللجوء إلى استخدام القهر وبث الفزع والهلع

والرعب في النفوس للسيطرة على موظفيه ومرووسيه بدون حق وبلا رحمة وإذا كان هذا الشخص يعاني اضطرابات فيصبح طاغية .

د- تنظيم الوقت:

الأشخاص مدمني العمل يكرهون أن يكون لديهم وقت فراغ وتكون أيامهم مشغولة دائما ولديهم كل شيء يفعلوه ومكان يذهبوا إليه وبالتالي ليس لديه الوقت للترفيه والاسترخاء والاستجمام.

هـ الدافع للإنجاز:

دائما مدمن العمل لديه دافع مرتفع للإنجاز وفي نفس الوقت مستوى طموحه وأماله في الغالب لا يكون واقعي وعندما يعجز عن تحقيق هذه الامال والطموحات والأحلام التي تكون مستحيلة يشعر بحسرة وخيبة أمل مريرة مما يدفعه إلى مزيد من إدمان العمل لعله يتمكن تحقيقها كلها أو بعضها .

كيفية التغلب على إدمان العمل :

عزيزي المدير إذا وجدت أن إدمان العمل يكلفك أكثر مما يفيدك فتذكر المثل الألماني | ما فائدة الجري اذا أنت لم تكن على الطريق الصحيح ؟ |

What is the use of running if you are not in the right way?

هناك قائمة من استراتيجيات التغلب على إدمان العمل

١- تخلص من العبارة (أنا أفعل ذلك من أجلكم):

أن ما تقوم به من أعمال ومهام زائدة إنما تقوم به لتأكيد ذاتك أو انك تحرم شخص آخر من وقتك وحبك مما ينتج عن ذلك حدوث اضطراب في هذه العلاقة أكثر مما تفيدها واسأل نفسك هل تفعل ذلك لزيادة دخلك وتغيير مستوى حياة أفضل لك؟ أم أنت تفعل ذلك لدوافع أخرى .

٢- تخلص من حاجتك إلى القوة والسيطرة :

اسأل نفسك بعض الأسئلة مثل هل تعاني من حاجة زائدة إلى القوة ؟ هل هي وسيلة للسيطرة على الموظفين والمرؤوسين ؟ إذا كانت الإجابة بنعم اعلم أنها سوف يكون لها اثار سلبية عليك على المدى الطويل مثل الانعزال عن الأخرين والشعور بالوحدة - فأسرع إلى ممارسة قدر معقول من السلطة ومن الأفضل اللجوء إلى التفاوض مع الاخرين بصورة أكثر عقلانية وموضوعية .

٣- البحث عن الوسائل التي من خلالها تسترجع الساعات التي تستثمرها في العمل :

ويتم ذلك من خلال القيام بإختصار أربع ساعات في الأسبوع الأول مثلا ولكنك سوف تشعر بأعراض الانسحاب والشعور بالملل والتوتر والضيق وعدم الرضا والفراغ وقد تصيبك آلام في الرأس مثل الصداع أو تعاني من اضطرابات جسمية خفيفة - فعند ما يمكنك ملأ

هذه الأربع ساعات مثل وضع برنامج للترفيه والتنزه فيها والجلوس مع شريك الحياة والأبناء - زيارة الأقارب والأصدقاء باستمرار ذلك بحيث ألا تتجاوز ساعات عملك الأسبوعية عن ٤٨ ساعة .

٤- إلتزم بأخذ إجازة يوماً كاملاً في الأسبوع :

يجب عليك أن تأخذ إجازة يوماً كاملاً على الأقل في الأسبوع لتجديد نشاطك وحيويتك والخروج إلى المناطق الخلوية للتنزه حتى تعود مرة أخرى إلى العمل بشهية مفتوحة فلا تكن مثل الإنسان الالي العامل .

٥- لا تعمل أكثر من مشروع أو مشروعين مهمين في وقت واحد:

اتبع المثل القائل (لا تقضم أكثر من مقدرتك على المضغ)- فنجد مدمني العمل يقومون بعكس ذلك حيث أنهم يقومون بأداء اكثر من مهمة في وقت واحد مثلا قد تصل إلى أربعة أو خمسة ففكر مسبقا ولا تقفز إلى المياه العميقة .

٦- نمي قدرتك للوصول إلى معنى الوجود:

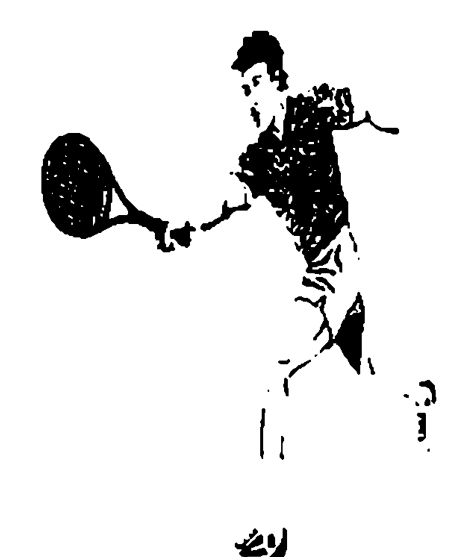
مثل إدخال السعادة والفرحة إلى نفسك من خلال مشاهدة طفل ينطق أولى كلماته مثل| بابا - ماما | أو يمشي أولى خطواته ، قراءة قصة أو رواية ، تأمل غروب الشمس ، الربت على كتف رجل كبير – وارفض فكرة أن كل وقتك يجب الاستفادة منه بطريقة منتجة وله عائد

مـادي وأعلم أن الوجود غير المنتج أيضاً لـه مكانته ووظيفته حيث يدخل في النفس البهجة والسعادة والحيوية ويعطي للحياة معنى.

٧- لا تقل لنفسك أنك مدمن عمل :

هذه العبارة تعد اعتراف صريح منك لأنها تربط هذه السمة بذاتك ولكن قم بفصل هذه السمة وقل انك تعاني من إدمان العمل أو أنا شخص مفرط أو مبالغ في العمل وحاول أن تتخلص من إدمان العمل.

٨- واجه قضية انعدام المعنى:



يتحقق ذلك من خلال البحث عن مباهج الحياة التي تدخل إلى نفسك البهجة والسعادة سواء مع شريك حياتك أو الأصدقاء أو ممارسة بعض الهوايات والأنشطة ... الخ .

وتوجد مجموعة من الأعراض والعلامات على المدير يعاني من افتقاد الاستمتاع بجمال الحياة وتتمثل في :

- فقدان الاهتمام بالطعام والشراب وإشباع الغريزة الجنسية وقلة الأصدقاء والتفاعلات الاجتماعية ضيقة.

- يعاني من مدى ضيق من المشاعر والأحاسيس الوجدانية قليل التعبير عن انفعالاته ومشاعره فعلى سبيل المثال ابتسامته تتسم بالضعف عند الضحك في الحزن يظهرون القليل من الاهتمام .
- أحاديثهم وكلامهم مع الآخرين تتسم بالرتابة وعدم التغيير فيها.
- يمتازون بالافتقار إلى الحركة وتغيير تعبير الوجه.
- الإحساس بانعدام الحياة وفقدان الاهتمام بها وعدم الرغبة .
- القيام بالتفكير غير المنطقي وعدم القدرة على استخدام الحقائق .
- الإحساس بأن الفرد يحيا حياة فارغة بدون معنى .

الدلائل على أن المدير يقع تحت ضغوط:

- الإحساس بالتوتر والاضطراب والقلق العام .
- سرعة الانفعال والغضب وسهولة الإثارة لأتفه الأسباب.
- يعاني من الانطواء والاكتئاب النفسي.
- يعاني من هزال وضعف عام والإحساس بالتعب والإرهاق لأقل مجهود يقوم به مع شعوره بالدوار والدوخة وزغللة في العين.
- تناول الطعام بدرجة أكبر من قبل الوقوع تحت الضغوط أو يعاني من فقدان الشهية وعدم الرغبة والإقبال على الطعام .
- يعاني من اضطرابات جهاز د الهضمي وحدوث تقلصات به أو الإصابة بعسر الهضم والامساك او الاسهال وفي بعض الحالات قد يحدث الإصابة بقرحة المعدة أو الاثنى عشر.

- حدوث آلام بالجهاز الهضمي مثل آلام العظام والفقرات العنقية أو الفقرات القطنية والعجيزية وآلام بالركبة .
- الإصابة بآلام وأوجاع الرأس والصداع والصداع النصفي بصفة متكررة .
- قد يعاني المدير (الرجل) من اضطرابات جنسية مثل عدم الرغبة – اما بالنسبة للمديرة تعاني من اضطرابات في الدورة الشهرية وعدم انتظامها .
- القيام بالضغط على الأسنان (الجز) سواء في حالة اليقظة أو أثناء النوم.
- يعاني الجهاز الدوري للمدير من بعض الاضطرابات مثل حدوث انخفاض أو ارتفاع في ضغط الدم ، زيادة في ضربات القلب وقد يصل الحد إلى الإصابة بالأزمات القلبية ، واختلال في نسبة السكر في الدم .
- الإصابة ببعض الأمراض الجلدية مثل الحساسية ، الهرش ، الارتيكاريا ، سقوط الشعر ..... الخ.
- القيام بحركات كثيرة عشوائية وغير هادفة وعدم الاستقرار والجلوس لمدة في مكان وليس لديه القدرة على الإنصات والتركيز لما يدور حوله بجانب يعاني من ضعف الذاكرة وعدم القدرة على استرجاع ما تم تخزينه من معلومات ومعارف

وخبرات ومهارات والنسيان أي عدم القدرة على تخزين المعلومات الجديدة وطيران الأفكار.

- زيادة في معدلات التدخين أو اللجوء إلى تعاطي الكحوليات والخمور وتناول العقاقير والأدوية المهدئة .
- زيادة تصبب العرق أو حدوث زيادة في مرات التبول وارتعاش الأطراف ، .... الخ .

الفصل الرابع

الضغوط التنظيمية الإدارية

يتضمن الآتي :

- مقدمة .
- أهمية الإدارة .
- أسباب الحاجة الملحة إلى الإدارة الحديثة في الوقت الراهن

وتتمثل الضغوط الإدارية التنظيمية في :

أولا: نوعية العلاقات بين الأفراد الرأسية والأفقية [الاتصال] .

ثانيا: حدوث خلل في الهيكل الإداري للمنظمة .

ثالثا: الدور [صراعه – غموضه – أعباؤه]

رابعا: دورة حياة المنظمة .

خامسا: نوعية الرقابة .

سادسا: مدى وضوح المسئولية والسلطة .

سابعا: مدى وضوح ودقة الأهداف .

ثامنا: مدى التنسيق الذي يتسم به التنظيم .

تاسعا: مدى إهتمام المنظمة بعمليات تعلم الخبرة الحديثة .

عاشرا: نوعية القيادة [المدير]

حادي عشر: مدى التغيير الحادث في المنظمة .

مقدمة:

إن تحقيق النجاح في أي مجتمع والوصول إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يسعى الوصول إليها إنما يتوقف بدرجة كبيرة على الإدارة المسئولة عن تنفيذ تلك الأهداف ويعني ذلك وجود مؤسسات أو منظمات أعمال داخل المجتمع تقوم بدورها على أسس وقواعد علمية بفاعلية وكفاءة .

أهمية الإدارة:

تلعب الإدارة دور حيوي ورئيسي في تجميع جهود أعضاء الجماعة وتوجيهها على اختلاف أنواعها من اجل الوصول إلى هدف معين – وهناك علاقة طردية بين أهمية الإدارة والمجتمع فكلما زاد اعتماد المجتمع على الجهود والأعمال الجماعية كلما تزايدت أهمية الإدارة.

تعد الإدارة الركيزة والدعامة الأساسية التي يعتمد عليها أي مجتمع في ممارسة جميع الأنشطة سواء أكانت اقتصادية ، سياسية ، اجتماعية ، عسكرية ، تعليمية ، حكومية ، ... الخ – والسبب في ذلك أنها جامعة لجميع الموارد الاقتصادية النادرة لإشباع حاجات الأفراد والجماعات علاوة على ذلك صانعة التقدم والرقي الاجتماعي للشعوب وتحقيق رفاهيته وتستعين بها الحكومات في ادارة شئون البلاد لتحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الثروات وإذابة الفوارق بين

الطبقات هذا على المستوى الداخلي أما على المستوى الخارجي فعن طريق الإدارة تمكن صانعي القرار من اقتناص الفرص وعقد الاتفاقات والمعاهدات بين الدول الأخرى وحماية استغلال البلاد وثرواته من الأطماع الخارجية – وفي نفس الوقت هي الوسيلة التي يستخدمها المثقفين والمتعلمين في حل مشاكل مجتمعاتهم بصورة أكثر واقعية وموضوعية وعلى أسس علمية ، أيضاً تمكنهم من مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة الحادثة على مستوى العالم – وأصبحت الآن هناك حاجة ملحة للاستعانة بالإدارة الحديثة .

أسباب الحاجة الملحة إلى الإدارة الحديثة في الوقت الراهن :

كبر حجم المؤسسات والمنظمات سواء أكانت صناعية ، خدمية ، ... الخ والزيادة والحاجة المطردة إلى التخصصات المختلفة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي وكثرة الابتكارات والمخترعات وظهور مبدأ التخصص مما أدى إلى وجود حاجة ملحة للإدارة وظهور أهميتها في عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل والرقابة .

نعيش الآن عصر المنافسة الشديدة في الأسواق والصراع بين المؤسسات والمنظمات على غزو الأسواق والسيطرة عليها مما أدى إلى الحاجة إلى عملية التجديد والخلق والابتكار والإبداع والتطوير في طرق الإنتاج وأدواته ونقله وتوزيعه لتحقيق أعلى عائد اقتصادي ممكن.

يعاني العالم الآن من الندرة المطردة في الموارد البشرية والمادية وحدوث استنزاف للثروات الطبيعية ، الأمر الذي يتطلب الاستخدام الرشيد لهذه الموارد والبحث عن موارد جديدة ومصادر طاقة جديدة ووسائل وطرق أكثر فاعلية للاستخدام الأمثل والرشيد لتلك الموارد والثروات سواء الطبيعية أم البشرية.

وتلعب الضغوط الإدارية (التنظيمية) في الحد من قيام الإدارة بدورها على أكمل وجه لتحقيق أهدافها وتتمثل هذه الضغوط في :

أولاً: نوعية العلاقات بين الأفراد الرأسية والأفقية (الاتصال).

ثانياً: حدوث خلل في الهيكل الإداري للمنظمة .

ثالثاً: الدور [صراعه – غموضه – أعباؤه] .

رابعاً: دورة حياة المنظمة .

خامساً: نوعية الرقابة .

سادساً: مدى وضوح المسئولية والسلطة .

سابعاً: مدى وضوح ودقة الأهداف.

ثامناً: مدى التنسيق الذي يتسم به التنظيم.

تاسعاً: مدى اهتمام المنظمة بعمليات تعلم الخبرة الحديثة.

عاشراً: نوعية القيادة [المدير].

حادي عشر: مدى التغيير الحادث في المنظمة.

أولاً: نوعية العلاقات بين الأفراد الراسية والأفقية (الاتصال):

تعد عملية الاتصال أحد بل أهم العناصر الأساسية والضرورية في تعامل الجنس البشري مع بعض فعن طريق الاتصال الجيد والفعال تتماسك الجماعات والمنظمات والمؤسسات بل والحكومات والشعوب ويتم تحقيق تقدم ملموس في شتى مجالات الحياة الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، الحضارية ، .... الخ – أما في حالة إذا كانت وسائل الاتصال وأنظمته سيئة وغير فعالة بين الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أدى إلى ظهور العديد من المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، ... الخ بسبب الضغوط التي تنتج بسبب سوء عملية الاتصال.

تظهر أهمية الاتصال في المؤسسات والمنظمات فنجد أن مكوناتها المادية والإنسانية لا يمكن أن تدب فيها الحياة ويعمل بشكل جيد بدون الاتصال الفعال وبالتالي تصبح عملية الاتصال بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة بل وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التنسيق والتلاحم بينها بدون حدوث أي صورة من صور التعارض والتناقض وعلاوة على ذلك تقوم بالربط بين مراكز اتخاذ القرار داخل المنظمة والعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرار وبالتالي يجب على كل مدير أن يكون متصل فعال حتى يجنب العاملين معه الكثير من الضغوط والتوترات

التي تنتج بسبب جهله بالمهارات الأساسية في عملية الاتصال والتي تتمثل في:

مهارات الاتصال الشفهي: وتتمثل في:

١- الجهل بمهارات التفكير:

تعد من أهم عمليات الاتصال والجهل بها يعد ضغوطاً على العاملين داخل المنظمة- فنجد بعض المديرين يتمسكوا بالروتين والتعقيدات في الإجراءات والتمسك باللوائح الجامدة والإجراءات المعوقة للعملية الإنتاجية ، والتعصب والتمسك بالتقاليد البالية وتغليب المصلحة الذاتية المجردة والتنبؤ والتوقع عما سيحدث في المستقبل وعما ستكون عليه الأسواق سواء لتصريف المنتجات أو لشراء السلع والخدمات التي تحتاجها المنشأة ليس على أسس عملية – وقد ينتج عدم القدرة على التفكير والخلق والابتكار داخل المنظمة فساد المناخ الذي يعيش فيه العاملين حيث يسودها الفزع والرعب والرهبة والخوف – ولكي يتم خلق جو من التفكير الجيد وإكساب العاملين المهارات المتعلقة به يتم من خلال التحرر من الروتين والتعصب والأفكار الجامدة وإزالة التقاليد البالية التي تعوق العملية الإنتاجية وتقضي على أي صورة من صور الخلق والابتكار والتطوير بجانب ما تقوم به الإدارة على تنمية الاتجاه العلمي في التفكير وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم ومشاكلهم ووضعها موضع الاعتبار

عن طريق عملية الاتصال وتقديم كافة التسهيلات والتيسيرات لها وتشجيع الاتصالات الغير رسمية واشتراك الأفراد في عملية الإدارة .

٢- ضعف مهارات الملاحظة:

تعد الملاحظة العابرة والمقصودة من المهارات الرئيسية في عملية الاتصال وتظهر هذه المهارة في كل مهارات الاتصال مثل الحديث ، التفكير ، الاستماع ، القراءة والكتابة فعن طريق الملاحظة العابرة يستطيع المدير والعاملين بالملاحظة أن يلاحظوا ما يتم في بيئة العمل أثناء ممارسة أعمالهم ومهامهم العادية مثل وجود مواد معرضة للتلف أو السرقة أو الحريق ، الإهمال ، ... الخ – قيام بعض العاملين بممارسة بعض الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعة دورهم – أما الملاحظة المقصودة وهي ما يطلق عليها بالملاحظة العلمية أي تهيئة الظروف لدراسة ظاهرة ما وهي التي تستخدم في إجراء التجارب والتوصل إلى حقائق ونتائج تزيل العقبات أو حل المشكلات واكتشاف أي أخطاء وعلاجها قبل استفحالها – فعند تجاهل ما تسفر عنها عمليات الملاحظة أو انعدام مهارات الملاحظة قد يخلق مناخ غير مناسب للعمل في بيئة العمل بسبب عدم اكتشاف الأخطاء وتفاقمها.

ومن هنا يقع على عاتق المدير أن يتبع سياسة الباب المفتوح لملاحظة مرءوسيه والعاملين معه في مواقع العمل والإطلاع بنفسه على سير وانتظام العملية الإنتاجية ومعرفة رغباتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم ومدى استجابتهم للأوامر والتعليمات والقرارات التي تصدر

لهم من خلال ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم تجاهها - أيضا الملاحظة تمكن المدير من الرؤية الواضحة وتكوين الفكرة الواقعية عن أداء المرؤوسين من خلال رؤيته لما يحدث وسماعه لما يقال حتى يكون التقييم على أسس أكثر واقعية وموضوعية.

٢- ضعف مهارة الحديث:

تحتل البيئة اللفظية مساحة كبيرة من العملية الإدارية والمتمثل في المناقشات والاجتماعات والمؤتمرات والتفاوض وحل المنازعات والخلافات والتدريب ونقل الخبرة والتعليم ،.... الخ - وأن الإداري أساس نشاطه هي اللغة المتمثلة في الألفاظ والجمل والرموز - علاوة على ذلك استجاباتنا ما هي أيضا إلا ألفاظ وجمل ورموز لها دلالات ومعاني - والشخص عندما يتوغل في الصعود في سلم الإدارة فإنه يعتمد بشكل كبير على مهارة الحديث والحوار وأن غياب هذه المهارة لدى المدير تجعله عاجزا عن إدراك رغبات وميول واتجاهات الأفراد أو إدراكها بصورة مخالفة للحقيقة وبالتالي تكون القرارات غير صائبة مما يؤدي إلى ظهور ضغوط على العاملين وبالتالي يجب عليه أن تتوفر لديه هذه المهارة بدرجة عالية من الكفاءة لأن جوهر وظيفته هو مواجهة من ينشأ من تفاعل [تأثير وتأثر] بين العاملين الذي يأتيه من خلال ما يسمعه أو يشاهده أو يقرأه ومعرفة الإطار الدلالي للأفراد الذين يتحدث إليهم - ولكي يتم تنمية مهارات الضغوط المدير على

التفاعل والاتصال الشفهي بينه وبين العاملين حتى يجنب التي يكون لها مردود سلبي على العملية الإنتاجية من خلال :

١) قيام المدير بدراسة موضوع الاتصال دراسة جيدة وتحديد عناصرها بدقة .

٢) القيام بتنظيم الأفكار التي تحتويها الرسالة من خلال صياغتها في جمل بسيطة ومباشرة وسهلة الاسترجاع والدقة في اختيار الألفاظ بحيث لا تحتمل سوى معنى واحد – حتى لا يحدث غموض أو لبس.

٣) فهم طبيعة المستقبل للرسالة من حيث السن ، مستوى التعليم والخبرة والمهارة التي لديه ، الحالة النفسية .

٤) يجب الوضع في الاعتبار رد فعل مستقبل الرسالة من خلال اللغة الغير لفظية مثل تعبيرات الوجه ، الإيماءات ، اليدين ، العينين ، ...الخ – التي توضح مدى فهمه وإدراكه للرسالة أو العكس.

٥) يجب أن يكون الحوار والحديث يبدأ ببنود ونقاط الاتفاق بين الطرفين المرسل والمستقبل أو النقاط الواضحة المعروفة .

٦) تشجيع المستقبل [المستمع] على التفاعل والتعبير عن رأيه بدون حجر أو قيود أثناء عملية المناقشة .

٤- ضعف في مهارة الاستماع والإنصات :

تعد هاتين المهارتين وجهان لعملة واحدة ألا وهي عملية الاتصال ويعد الانصات أي الاستماع بإنتباه والتفاعل مع الطرف الآخر وتعد أفضل مهارة ووسيلة للدفاع عن الآراء والمشكلات والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها ويمثل غياب هذه المهارة لدى المدير عدم اهتمامه بالمرؤوسين وعدم مراعاة البعد الإنساني مما يجعلهم يفقدون الثقة فيه وعدم الرغبة في التعبير عن اتجاهاتهم وأفكارهم وآمالهم وطموحاتهم وبالتالي تمثل ضغوط عليهم - وبالتالي يجب أن تتوافر هذه المهارة لدى المدير أثناء تفاعله مع المرؤوسين ويدرك أن هناك فرق بين الصمت والاستماع والإنصات - فالصمت يعني عدم الحديث والتوقف عن الكلام - أما الاستماع يعني وجود منبهات أو مثيرات صوتية تستقبلها أذن المدير - أما الإنصات فيعني الفهم والتجاوب وإظهار الاهتمام بما يقوله المرسل وأن هذه المهارة تتم من خلال العقل بعد التفكير والتدبر والتأمل - ولتنمية هذه المهارة لدى المدير كي يجنب المرؤوسين الضغوط التي يشعرون بها بسبب عدم اهتمام المدير لهم يجب أن يدرك أن عملية الإنصات تمر بمجموعة من المراحل:

(١)	(٢)	(٣)	(٤)
الانتباه والتركيز ووضع المرسل في بؤرة الشعور	الاستماع الجيد بإذن صاغية	محاولة فهم الرسالة بطريقة جيدة كما يريدها المرسل	التجاوب وإظهار الاهتمام للمرسل فيما يقوله ويقصده

وعليه أيضاً أن يتجنب مجموعة من الأخطاء في عملية الإنصات وتتمثل في :

١- البعض يظن أن عملية الاستماع تعني استماع الآخرين لهم وليس الاستماع لأراء ووجهة نظر الآخرين .

٢- قيام بعض المديرين والرؤساء بإبداء آرائهم ومقترحاتهم قبل الاستماع لأراء المرؤوسين .

٣- قيام بعض المديرين بالاستماع والإصغاء للأشخاص الذين يدلون بالأراء التي يفضلون الاستماع إليها والتي تكون في الغالب عارية من الصحة وتبعد عن المصداقية وبالتالي يتم تضليل المديرين ولا يكون لديهم وضوح رؤية وتكون قراراتهم غير دقيقة مما يخلق المزيد من المشكلات وتزداد الضغوط على العاملين ويفتح المجال للمحسوبية والوساطة وبطانة السوء.

٤- قيام بعض المديرين بالإستماع إلى الأخبار والمعلومات التي تهمهم وتعبر عن مصالحهم واهتماماتهم دون الاهتمام والاستماع بالأخبار والمعلومات التي تهم المرؤوسين وفي نفس الوقت لا يتم تشجيعهم للإفصاح عنها ما هي شكواهم وأسباب الضغوط عليهم.

أسس وقواعد تنمية مهارات الاستماع والإنصات لدى المديرين :

١) تتوقف عن الكلام عندما يتكلم الطرف الثاني

٢) شجع المرؤوس على التعبير عن أراؤه وأفكاره والإفصاح عنها بحرية وصراحة .

٣) اظهر للمرؤوس أنك تهتم به ورأيه وأنها موضع اهتمامك من خلال الإنصات إليه .

٤) يجب أن تكون مدركاً للمعاني والعواطف والمشاعر والتفرقة بينها .

٥) تحلى بالصبر والهدوء والاتزان وابتعد عن الانفعال وسرعة الغضب والتحكم في أعصابك بجانب الإنصات بكل حواسك .

٦) ابتعد عن المجادلة والنقد وعدم التشدد فيها واستفسر عما تريد استوضاحه من خلال إلقاء الأسئلة ولكن بهدوء وعدم انفعال .

٧) تجنب إيحاء المرؤوسين بشيء لا يمكنك أن تفعله .

هـ- الفعل:

يقع الكثير من المديرين في الخطأ عندما لا يدركون أن ما يقولونه أو يفعلونه يعد وسيلة هامة من عملية الاتصال التي يفسرها المرؤوسين فعندما تكون الأفعال لا تتطابق مع الأعمال يجعل المرؤوسين يقعون في حيرة وعدم فهم ما يريده المدير أو ينوي تحقيقه مما يزيد من الضغوط عليهم وبالتالي لكي يتجنب المدير ذلك يجب أن تحمل الكلمات والأفعال نفس المعنى بالنسبة للمرؤوس .

مهارات الاتصال الكتابي : تتمثل في :

يجب أن تكون التعليمات أو الأوامر المكتوبة بلغة سهلة وبسيطة بعيدة عن الغموض واللبس مثل الكتيبات الخاصة بلوائح

ونظم العمل بالمؤسسة أو الكتيبات أو التقارير التي تكتب عند حدوث تغييرات هيكلية بالمؤسسة حتى لا يتم فهمها عكس ما هو مطلوب وبالتالي نجنب العاملين التعرض لأي ضغوط وهناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المديرين مراعاتها كي نجنب المرؤوس أي ضغوط وتتمثل في :

- يجب احتواء الرسالة على المعلومات الكافية التي يمكن المرؤوس من قراءتها وفهمها واستيعابها وفقا لما هو مطلوب .
- يجب أن يتم التركيز على الحقائق والمعلومات الهامة وإظهارها بطريقة متعمدة .
- يجب أن تصاغ الرسالة أو التقرير باللغة التي يستخدمها المرؤوسين وتتناسب مع مستوى تعليمه وثقافته .
- يجب أن تتصف بالوحدة والترابط بين أجزائها والترتيب والتسلسل المنطقي للأفكار .
- يجب أن تحتوي الرسالة على الوسائل التي تقنع المرؤوسين من خلال عرض الإحصائيات والرسوم البيانية وعقد المقارنات مع ذكر الأمثلة التي تدعم مضمون الرسالة ومحتواها .
- يجب مراعاة الاعتبارات الشخصية في الرسالة على سبيل المثال ذكر اسم الموظف المرسل إليه ، استخدام الضمائر المناسبة في المخاطبة ، توقيع الرسالة بخط اليد حتى وإن كانت مطبوعة أو منسوخة .

ثانياً: حدوث خلل في الهيكل الإداري للمنظمة :

يعد الهيكل الاداري بمثابة الإطار العام الذي يتم بداخله جميع وصور وأشكال التفاعل بين جميع العناصر التي توجد بالمؤسسة أو المنظمة وبصفة خاصة العنصر البشري بكافة مستوياته وتخصصاته ومطالبه وطموحاته وآماله واحتياجاته ومشاكله وهناك مطالب ضرورية يجب أن تتوافر في الهيكل الاداري للمنظمة مثل توفير المرونة الكافية للمديرين ومتخذي القرارات على كافة المستويات كي يمكنهم التوافق في أوامرهم وتعليماتهم وقراراتهم مع الظروف والمتغيرات .

في اغلب الأحيان يفقد الهيكل الإداري مرونته وغير قادر على التفاعل والتجاوب مع المتغيرات المستجدة مما يسبب ضغوطا على المديرين ومتخذي القرار وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى عجز في قدرة الهيكل الإداري على التفاعل وتتمثل في :

- حدوث جمود في الهيكل الإداري وعدم مواكبته للعلم والتطور في فنون الإدارة الحادث على مستوى العالم .
- التنظيم مقيد بالقواعد واللوائح والإجراءات الصارمة مما يؤدي إلى ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات في ضوء هذه الإجراءات الصارمة تزداد الضغوط .
- حدوث تفكك وتحلل للهيكل الإداري .
- التضخم والكبر .

- غموض في الاختصاصات مما ينتج عنها اللبس والعشوائية .
- الازدواجية والتعارض .

ثالثاً: الدور [صراعة ، غموضه ، أعباؤه] :

صراع الدور:

يعد من أهم المصادر المسببة للضغوط على المدير ومتخذي القرار في أي منظمة وهذا يرجع بسبب وجود تباين واختلافات في التوقعات التي يريدها المرؤوسين وتعارضها من جانب وتباين واختلاف ورغبات وآمال وطموحات المدير مع معايير فريق العمل الذي يتولى قيادته .

علاوة على دور المدير يستحوذ على نصيب كبير من وقته وجهده وتفكيره مما قد يؤثر سلبا على مطالب أسرته الذين يرغبون الجلوس معه لأطول فترة ممكنة لأن وجوده بينهم يشعرهم بالأمان والدفء بجانب إلتزاماته العائلية والاجتماعية مع أهله وأقاربه التي يصعب عليه الابتعاد أو الانسحاب منها .

غموض الدور وعدم وضوحه:

إن غموض الدور داخل أي مؤسسة يعد مصدر أساسي للضغوط وخلق متاعب للمدير والعاملين ويحدث بسبب عدم وضوح مسئولياته وفهمها وحدود سلطته ومطالب وظيفته وصلاحياته داخل الهيكل الإداري .

أعباء وتبعات الدور:

عندما تزيد الأعباء والتبعات والمسئوليات على عاتق المدير وتتمثل في اتخاذه قرارات لا يمكن تنفيذها في الوقت المطلوب وهي ما تسمى بالأحمال الكمية أما الأحمال الكيفية الزائدة وتمثل تكليف المدير باتخاذ قرارات في موضوعات لا تتفق مع ما لديه من قدرات وخبرات ومهارات هذا من جانب أما على الجانب الآخر فالانخفاض في التبعات والأعباء التي تؤدي إلى حدوث ضغوط على المدير وهو ما يتفق مع المثل القائل إن أصعب وظيفة في الوجود هو عمل لا شيء – ما ينتج عن عدم الأعباء إلى آثار سلبية مثل الضيق والشعور بالملل والسام- وتتعدد صور الانخفاض في الأعباء مثل قيامه بإتخاذ قرارات بسيطة ليست ذي قيمة وبسيطة ولا تتناسب مع موقعه داخل المنظمة ويظل طوال الوقت بدون عمل .

رابعاً: دورة حياة المنظمة:

إن أي منظمة مهما كان حجمها أو نوعية نشاطها لها دورة حياة تمر بها من مرحلة المهد [الميلاد] وهي مرحلة الانشاء وتنمو وتصل إلى مرحلة النضج إلى أن تصل إلى مرحلة الشيخوخة والاضمحلال والموت وينتج عن دورد حياة المنظمة التي تمر بها إلى ظهور العديد من المشاكل والضغوط على العاملين داخل المنظمة ومن أخطر المراحل التي تكون مصدر ضغوط على العاملين مرحلة الإنشاء

التي تتسم بالشك والإثارة وعدم الاطمئنان بالدرجة الكافية أما مرحلة الشيخوخة والاضمحلال التي تتميز ببيع أصول المنظمة والاستغناء عن العمالة .

خامساً: نوعية الرقابة :

تعد الرقابة من الوظائف الهامة وإذا أحسن استغلال هذه الوظيفة كان لها دور إيجابي حيث تهدف إلى تحسين أداء العاملين ودفعهم إلى التطوير - أما إذا كانت الرقابة هدفها تصيد الأخطاء فيكون لها مردود سلبي بسبب ما تبثه من بذور الخوف والرعب لدى العاملين بجانب الحرص الشديد الذي يكون معوقاً للعمل ويكون العامل في ظل هذا المناخ أكثر تردداً أو أكثر حرصاً على حماية نفسه من المساءلة بجانب ما يقع من عبء نفسي وذهني إضافي يعوق أداء الفرد ويسعى العاملين إلى تأكيد التعليمات وتوفير فريد من الضمانات لما سوف يقوم به الأشخاص من سلوك خوفاً من المساءلة والتحقيق.

سادساً: مدى وضوح المسئولية والسلطة:

إن تحقيق أي عمل وإنجازه وتحمل المسئولية يتم من خلال الأداء أي قيام الشخص بسلوك معين يدل على قيامه بإنجاز العمل أو تحمل مسئولية هذا العمل أو المهمة وأثناء قيامه ذلك يستخدم الصلاحيات التي خولت إليه - وهذا يعني السلطة - ويكون لصاحبها الحق بالقيام بمهام معينة أو سلوك معين أو إصدار الأوامر والتعليمات

للأتباع والمرؤوسين للقيام بمهام وأعمال معينة .... الخ – بعد هذا العرض يتضح لنا أن الشخص عندما يقوم بسلوك معين هو في حقيقة الأمر تحكمه مسئوليات تم تحديدها مسبقاً ومنحها له – فعندما يكون هناك وضوحاً للمسئولية والسلطة زالت الضغوط أو خفت وعندما يكون هناك غياب في وضوح المسئولية والسلطة كلما أدى إلى عدم فهم الأشخاص مسئولياتهم وحدودهم والمهام الموكلة لهم مما يزيد من الضغوط والتوتر لدى العاملين ويتيح الفرصة لخلق مناخ يسوده الصراع والخلاف والتوتر .

سابعاً: مدى وضوح ودقة الأهداف:

أوضحت البحوث والدراسات أن هناك علاقة بين وضوح ودقة أهداف المنظمة أو المؤسسة وجودة الأداء وسير العملية الإنتاجية بيسر وسهولة وفي نفس الوقت سهل على المسئولين والمديرين تقييم السلوك للعاملين وكلما كانت مشاركة الفرد جيدة في وضع الأهداف وصياغتها كلما كان أكثر حرصا والتزاما على تحقيقها من خلال القيام بالسلوك الأكثر إيجابية في تحقيقها والعكس كلما كانت الأهداف غير واضحة وليست دقيقة وعدم مساهمته في وضعها وصياغتها كلما كان أكثر سلبية تجاهه وسلوكه وأداؤه يتسم بالفتور والعشوائية والارتجالية مما يزيد من الضغوط على العاملين .

ثامناً: مدى التنسيق الذي يتسم به التنظيم:

مع التقدم العلمي والتكنولوجي الحادث في العالم أصبح الفرد لا يمكنه أن يؤدي العمل بمفرده ولكن لابد أن يتفاعل في سلوكه وأداءه مع العاملين معه داخل المنظمة لتحقيق أهدافها – وأصبح الآن لا يكفي أن يتقن العامل عمله ولكن لابد أن يكون على دراية بأعمال الآخرين المكملة لعمله – وكلما كانت درجة التنسيق مرتفعة داخل التنظيم كان أداء العاملين بها جماعي ومرتبط ومتفاعل أي يعملون بروح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وجودته – أما إذا كان هناك عدم تنسيق داخل التنظيم انتشرت الفوضى والارتجالية والعشوائية وزادت من الضغوط على العاملين .

تاسعاً: مدى اهتمام المنظمة بعمليات تعلم الخبرة الحديثة :

تلعب الخبرات والمهارات الحديثة ومواكبة كل تقدم حادث في مجال إنتاج السلعة أو الخدمة التي يقوم العاملين بأدائها دور في تخفيف الضغوط وإزالتها ولكي يتم تعلم الناس لها بسرعة عندما يدركون أهمية هذه المهارة والخبرة وأنها سوف تعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع – وتسعى المنظمات التي ترغب في توفير المناخ المناسب وتخفيف الضغوط والوقاية منها إلى نبذ مركزية الإدارة واتباع اللامركزية في الإدارة بحيث تكون هناك صياغة جيدة للقرارات على المستويات الوظيفية المختلفة ويتم ذلك من خلال إطلاق المزيد

من الحرية للأشخاص عن طريق منحهم الحرية للتصرف وتجربة أفكارهم بعد إكسابهم الخبرات والمهارات الحديثة والمتطورة – ونجد في النظام التقليدي يكون المسبب للضغوط التنظيمية من خلال قيام الإدارة العليا بالتفكير ووضع الخطط واتخاذ القرارات وما على العاملين بالمنظمة إلا التنفيذ مما يؤدي إلى جمود الفكر وانخفاض مستوى الابتكار والإبداع لديهم مما يكون له مردود سلبي على العملية الإنتاجية ويزيد من الضغوط عليهم .

ومن هنا يجب على المدير ومتخذي القرار داخل المنظمة أن يعطوا مساحة للعاملين لإجراء التجارب والتفكير لاكتشاف ما لديهم من مهارات وقدرات وخبرات وبعد التأكد من مدى تطبيقها والعائد من وراء تطبيقها يتم وضعها موضع التنفيذ.

عاشراً: نوعية القيادة [المدير] :

ارغامية مستبدة ديكتاتورية	فوضوية	بيروقراطية	اقناعية ديمقراطية

يلعب سلوك المدير داخل المنظمة دورا مهما في طبيعة العمل ومدى الضغوط التي يتعرض لها المرووسين والاتباع مما يكون له مردود سلبي على كل من المدير والمرووسين داخل المنظمة او المؤسسة .

ـ القيادة الديكتاتورية (المستبدة – الإرغامية):

يتسم القائد الاستبدادي بأنه يأخذ قراراته بنفسه دون مشاركة من الأتباع وتتمركز السلطة في يده ولا يتم تفويضها للعاملين معها ويحدد المهام ويوزع الأعمال والأدوار عليهم بدون السماح لأحد في التدخل عن طريق تقديم الرأي أو المشورة أو المقترحات أو أي صورة من صور المشاركة – ويكون دور المرؤوسين والأتباع هو تنفيذ الأوامر والتعليمات له بدون أي نقد أو اعتراض أو تأخير في التنفيذ والأداء .

هذا النمط من القيادة يهتم بضمان طاعة الأتباع الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو المنافسة وإبداء الرأي – وفي نفس الوقت يشجع على تقليل الاتصال بين الأعضاء ويتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائقها – يتجاهل المعاملة الكريمة مع المرؤوسين ويستخدم أساليب التهديد والوعيد والتخويف ويعمل على استغلال المرؤوسين لتحقيق أغراضه ومصالحه ودائما يرفع من قيمته وشأنه على حساب الآخرين ودائما ينسب النجاح لنفسه وقدراته ويقلل من جهود الآخرين وينسب الفشل إليهم وفي النهاية يلتف حوله مجموعة يؤيدونه في كل أفعاله وتصرفاته وما يخالفونه ما هم إلا أعداء وخونة .

استجابة العاملين في ظل هذه القيادة الديكتاتورية تتسم بالسلبية أو بالصراع المستمر بسبب ما يعانوه من ضغوط لأنهم يرون أنهم

ليس لـه قيمة فـي العمل وأنهم مجرد تروس فـي الماكينات ويفقدون شعورهم بالرضـا الوظيفـي والحافز علـى العمـل وانخفـاض الإنتاجيـة وسيادة روح الـولاء والانتماء للعمل والمنظمة وانخفاض الروح عدم المعنوية .

تهمل القيادة الديكتاتورية البعد الإنساني للعاملين مثل مشاعرهم ورواقعهم وتوقعاتهم ممـا يتسبب فـي ارتفـاع معدل الغياب وارتفـاع معدل دوران العمـل ممـا يؤثـر علـى استقرار المنشـأة سلبا كمـا يزرع السلوك الاستبدادي في نفوس المرؤوسين والخوف والإحساس بالقلق والتوتر وعدم الاستقرار وعدم الشعور بالأمان وانتشار روح السلبية بينهم واكتفائهم بالعمل بالدرجة التي تحميهم من عقابه .

أوضـحت الـبحوث والدراسـات أن الجماعـة التـي يقودهـا قـائد ديكتاتوري يتوقف إنتاجهم أو ينخفض بدرجـة كبيرة فـي حالـة غيابه وهذا راجع لأنه يقوم بالضغط عليهم وإرغامهم على العمل معتمدا على سلطته ومركزه وقوتـه ومـا يتوافر لديه من قدرات وإمكانـات ووسـائل سيطرة عليهم .

يحمـل الـنمط الديكـتاتوري ضـغوط وأعباء مـرهقة للمرؤوسـين وتضـع الصـعوبات والعقبات التـي تعوق خلـق صـف ثـاني من القيادات الإداريـة – ممـا يقضـي علـى روح الطمـوح لدى المرؤوسين ويزيد من الضغوط عليهم .

تتعدد صور وحالات القيادة الاستبدادية :

- الظروف الطارئة وغير المتوقعة مثل الأزمات والكوارث.
- الحالات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار فيها .
- الشك وعدم الثقة في قدرات وإمكانات ومهارات المرؤوسين .
- سمات وخصائص القائد الشخصية حيث نجد بعض القادة لديهم ولع وحب السلطة والانفراد بالرأي المركزية الشديدة في إدارة المنشأة .

ب- القيادة الفوضوية :

هذا النمط يترك الحبل على الغارب أي يترك العاملين أن يفعلوا ما يحلوا لهم وبالتالي يطلق عليها القيادة غير الموجهة أو القيادة الحرة بسبب قيامه بالتنازل للمرءوسين عن سلطة اتخاذ القرار ولا يقوم بالسيطرة عليهم وفي نفس الوقت لا يمكنه التأثير فيهم وقيادتهم – مما يؤدي إلى انتشار حالة من الاستهتار والفوضى وعدم القدرة على التحكم في زمام الأمور ومحاسبة المقصرين .

تمتاز الجماعة التي يتولى القائد الفوضوي قيادتها بالضعف والتفكك وعدم الترابط وعدم الوضوح للأهداف مما يزيد من الضغوط على العاملين بسبب ما تتسم به هذه الجماعة من انتشار الفساد والإهمال لأن المسئوليات غير محددة ولا يعرف كل شخص المهام والواجبات المطلوبة منه علاوة على أن سلطة الحساب والتقييم غائبة ويكون دور القائد بالدور الوسيط الذي يتصف بالسلبية والتسامح والود تجاه المرؤوسين إلى حد عدم اتخاذه قرارات .

هذا النمط يجعل المنشاة تعجز عن تحقيق أهدافها وتسود حالة من الفوضى واللامبالاة وانخفاض في الإنتاجية وشيوع حدوث حالات الاحتكاك والتضارب والتنازع على السلطة بين مدير الإدارات وازدواج الجهود وإضاعة الكثير من الوقت والتوسع في تفويض السلطة وعمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار .

جـ القيادة البيروقراطية [الروتينية] :

يقوم هذا النمط في ظل سياسة معينة يعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى والمضمون – بجانب أن مصالح العاملين والجمهور المتعامل مع المنظمة أو المؤسسة لا قيمة عنده بجانب اهتمامه بمصالحه الشخصية .

يركز القائد البيروقراطي على استيفاء الشكل عند متابعة العمل وأخذ الضمانات والاحتياطات المبالغ فيها بصرف النظر عن مصالح الأشخاص أو إنجازهم للأعمال .

يهتم بالإجراءات الروتينية ويستخدمها بصورة كبيرة كوسيلة لتغطية أخطائه وفشله ونقص خبراته ومهاراته وقدراته – وفي نفس الوقت لا يتحمل المسئولية وغالباً ما يهرب منها ويوزع العمل على العاملين ويرى أن المرونة والتكيف مع الموقف نوعاً من التسيب والاستهتار كل هذه السمات والخصائص تزيد من الضغوط على العاملين مما يؤثر سلباً على إنتاجهم من حيث الكم والكيف وتقضي على روح الخلق والابتكار والإبداع والتطوير في الإنتاج .

د- القيادة الديمقراطية [الإقناعية] :

صاحب هذا النمط يشارك المرؤوسين في مقترحاتهم وأفكارهم في العمل ويعتمد على أسلوب الإقناع والحوار والمنافسة والاستشهاد بالحقائق والأدلة والمعلومات ويعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة الطرفين وفعالة في التنظيم .

يركز القائد الديموقراطي على البعد الإنساني للعاملين معه حيث يهتم بمشاعرهم وآرائهم وطموحاتهم ومقترحاتهم ويضعها موضع الاعتبار ويتحقق ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة بالرأي في الموضوعات التي تهم العمل والجماعة بغرض خلق جو من التعاون والحب والود وبناء فريق عمل فعال – هذا التعاون والتنسيق يخفف من الضغوط ويحد منها أو يزيلها لأن هذا الأسلوب من القيادة يخلق جو مناسب وظروف مواتية لزيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

القائد الديمقراطي تتوافر لديه السلطة إلا أنه يحسن استخدامها من خلال اتباعه اللامركزية الإدارية وقيامه بتفويض السلطة لهم مما يزيد ويدعم الثقة في المرؤوسين وتنميتها وإعدادهم لتحمل المسئولية وخلق صف ثاني من القادة – مما يجعل المرؤوسين تنمو لديهم روح المبادأة والابتكار ويزداد حماسهم في العمل وسرعة الوصول إلى الأهداف المحددة .

تعد القيادة الديمقراطية أفضل أنماط القيادة للأسباب الآتية:

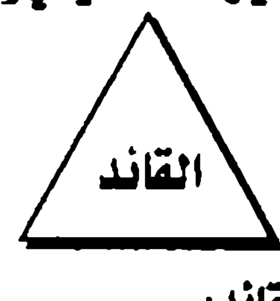
تحد من الصراعات والخلافات بين المرؤوسين بسبب ما تخلقه من جو يسوده الحب والود والتعاون والعمل بروح الفريق.

تعمل على إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين والأتباع على تعلم القيادة من خلال قيامه بتوزيع المسئوليات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

تعمل على خلق بيئة تنظيمية مناسبة تؤدي إلى زيادة المهارات الابتكارية والإبداعية والخلق والتطوير عند المرؤوسين وتقلل الاعتماد على القائد .

تعمل على إطلاق العنان لطاقات المرؤوسين وقدراتهم للعمل مع بعضهم لتطوير أهدافهم والسعي لتحقيقها .

بعد هذا العرض لأنماط القيادة فهناك مجموعة من العوامل على ضوئها يتم اختيار النمط القيادي وتتمثل في :







القائد:

توجد مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك وتصرفات القائد مع المرؤوسين والعاملين معه مثل سمات وصفات الشخصية وخبراته ومهاراته الإدارية ومدى فهمه لأنماط شخصية العاملين ومدى

إحساسه وإمكانات ومهارات وخبرات العاملين وتعاونهم معه وأيضاً اتجاهات المدير نحو القيادة الديموقراطية أو الدكتاتورية أو الفوضوية أو البيروقراطية .

الأتباع [المرؤوسين]:

هناك مجموعة من العوامل والأسباب الشخصية التي يتأثر بها الأتباع مثل الإدراك والميول ، الاتجاهات ، القيم ، المعايير ، المعتقدات ، الدوافع ... الخ بجانب توقعاتهم عن كيفية سلوك وتصرف القائد نحوهم – كلما استطاع القائد إدراك وفهم سمات وشخصية الأتباع كلما كان تحديد نوع التصرف والتعامل مع الموقف والسلوك المفروض ومن هنا يتضح لنا أن سلوك المدير (القائد) وتصرفاته نحو المرؤوسين يتوقف على مدى فهمه وإدراكه لرغبات وطموحات وميول واتجاهات وإحساس ومشاعر وتوقعات الأتباع .

الموقف :

يلعب الموقف والظروف المحيطة به دور في التأثير وسلوك القائد وأن لكل منظمة أهداف وسياسات وقيم وتقاليد ولوائح تنظيم العمل داخل المنظمة وتؤثر في سلوك القائد وتتعدد صورها وأشكالها مثل حجم الوحدة الإنتاجية وما هو طبيعة النشاط والفرص التسويقية ؟ وما هي القيود والقواعد المعمول بها؟

القيادة الناجحة :

بعد العرض لأنماط القيادة والعوامل التي في ضوئها يتم اختيار النمط القيادي نجد أن القيادة الديموقراطية (الإقناعية) تعد من أكثر أنماط القيادة المناسبة ولكن القائد الناجح الكفء هو الذي يعتمد على المزج والجمع بين الديموقراطية والإرغامية فمن خلال هذا المزج يشعر المرؤوس:

١- مقترحاتهم وآرائهم يمكن الأخذ بها وتكون موضع احترام وتقدير.
٢- جعلهم يشاركون في اقتراح الحلول المناسبة وأفضلها للمشاكل.
٣- تفويض بعض سلطات المدير .
٤- يقتنع الأتباع بقبول قراراته والأهداف التي يتم اختيارها .
٥- يحتفظ المدير لنفسه بسلطة إصدار القرار النهائي.

الحادي عشر: مدى التغيير الحادث في المنظمة:

العصر الذي نحيا فيه يمتاز بالديناميكية والتغير بصفة دائمة وحدوث تطور هائل في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية وبوجود ظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير مما يجعلنا نطلق عليه عصر التغيير في شتى المجالات .

ينتج عن حدوث هذه التغييرات حدوث العديد من التحديات التي تواجه الإدارة في المستقبل وتعد ضغوطا عليها وعلى العاملين بها وبالرغم من هذه الضغوط إلا أن هناك حاجة ملحة إلى احداث التغيير

في طرق وأساليب العمل وأدواته في جميع أنواع المنظمات والمؤسسات على كافة مستوياتها حتى تتمكن من مواكبة التطور والتقدم الذي يجتاح العالم وبالضرورة التغيير في طرق وأساليب العمل وأدواته يتبعه بالضرورة حدوث تغيير في سلوكيات العاملين في هذه المنظمات مثل تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وإمكانيتهم عن طريق إكسابهم المعلومات والخبرات والمعارف والمهارات مما يمكنهم من المواءمة والتكيف مع ظروف العمل المتغيرة .

ماهية التغيير:

عبارة عن التأثيرات المتعاقبة والمتلاحقة من البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي ، المستوى القومي ، مستوى الصناعة ، مستوى المنظمة أيا كانت وتحدث تأثيراً في التنظيم وهي عبارة عن حركة ديناميكية مستخدمة الطرق والأساليب الحديثة الناتجة من التقدم العملي والابتكارات العلمية سواء المادية ، الرمزية .

يقع على إدارة التنظيم استخدام أفضل السبل والطرق فعالية لإحداث التغير لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه التغيرات الحادثة .

قوى التغيير:

تكون مواتية عندما تتيح فرص للمنظمة للتكيف مع الظروف المتغيرة الموجودة في البيئة الخارجية التي تحيط بها ولا يكون في مقدورها التحكم فيها مثل الرواج الاقتصادي أو تكون غير مواتية تقف

حجر عثرة وعقبة ولا تتيح فرص للمنظمة للتكيف مثل : الأزمات الاقتصادية ، الكساد الاقتصادي وقد يحدث التغيير من داخل التنظيم في شكل إشارات تحذيرية فمنها إشارات واضحة مثل ارتفاع التكاليف ، إضراب العمال عن العمل ، وإشارات غير واضحة مثل ارتفاع نسب الغياب ، الانقطاع عن العمل ، ارتفاع دوران العمل ، انخفاض نصيب المنظمة في السوق.

التغيير الذي يحدث لا يؤثر على فرد دون آخر أو منظمة دون أخرى ولكن التغيير يؤثر على جميع الأفراد أو جميع المنظمات كبيرة منها أو صغيرة وبإختلاف أنواعها وقد يكون هذا التغيير إيجابي أي بناء ومنتج يعود بالفائدة على الأفراد أو المنظمات من ذوي المصلحة أو قد يكون هذا ما يسبب ضغوطا على العاملين .

أسباب التغيير:

يقصد بها التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتمثل في :

أ- تغييرات خارجية :

١- التقدم العلمي والتكنولوجي المطرد وما له من تأثير على تقادم خدمات وسلع المنظمة مثل التطور في المعدات والآلات ، أساليب سير العمل ، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات | الكمبيوتر ، الإنترنت| .

٢- حدوث تغييرات كبيرة في الجانب السياسي والاقتصادي والقانوني مثل حدوث التعديلات والتغييرات في قوانين التصدير والاستيراد ، الضرائب ، النقد ، الاقتراض ، الاستغناء عن العاملين ، بيع أصول وممتلكات المنظمة ، .. الخ .

٣- حدوث تغييرات كبيرة في قيم المجتمع .

٤- حدوث تغير في رغبات المستهلكين وأذواقهم ودخولهم .

٥- ازدياد حدة المنافسة في السوق .

ب- تغييرات داخلية :

هي التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة وتتمثل في :

١- تغيير في مراحل وخطوط الإنتاج .

٢- تغيير في منتجات أو خدمات المنشاة .

٣- تغيير في معدات وأجهزة والات المنشأة .

٤- تغيير في أسلوب الإدارة [التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة ، ..... الخ] .

٥- تغيير في وظيفة المنشأة [إنتاج ، تسويق ، تمويل ، ... الخ] .

٦- تغيير في معايير العمل وسياسات ولوائح المنشأة.

وصور وأشكال التغييرات :

١- **تغييرات في الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا** المستخدمة في المنظمة وقد يكون التغيير بهدف تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة :

قد تواجه التغييرات التي أحدثتها المنظمة مقاومة من العاملين اعتقاداً منهم بأنه سوف يؤثر سلباً على مستقبلهم وحاجاتهم الأساسية ويدفع المنظمة إلى تخفيض نسبة العاملين بالاستغناء عنهم ويرجع سبب الاعتقاد عدم الوعي والإدراك بما سيحققه من فائدة في المستقبل عليهم وعلى المنظمة مما تشكل ضغوطاً على المدير والإدارة وقد تؤثر على أدائه وأيضاً أداء العاملين بالمنظمة .

وهنا يقع على عاتق الإدارة الواعية مسئولية إحداث هذا التغير وتبصير العاملين بما سيعود عليهم من فائدة حتى تقلل من حدة المقاومة التي يبديها العاملين بسبب تخوفهم من إحداث التغيير ويتحقق ذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات مع ممثلين عن العمل أو العاملين – ولكي تأتي هذه الاجتماعات واللقاءات الثمار المرجوة منها لابد من وجود علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين .

٢- تغييرات في أسلوب وطرق العمل :

عندما تقوم الإدارة بإدخال تغييرات في أسلوب وطريقة العمل الذي تعود الفرد على أدائه بأساليب متعلمة سابقا – هذه الأساليب الجديدة تقابل بمقاومة شديدة من قبل الفرد اعتقاداً منه أن هذه الأساليب والطرق تؤثر سلباً على كفاءته ومستوى إنتاجيته بجانب اعتقاده بأن هذه التغييرات قد تقف عقبة أو حجر عثرة تعوق أداء

عملـه بطريقة سليمة وبالتالي يؤثر ذلك على مكانته بالمنظمة وكفاءته وبالتالي يصبح التغيير مصدراً للضغوط .

٣ـ حدوث تغييرات في الأشخاص:

يعد هذا التغيير من اكثر صور التغيير وفي نفس الوقت مصدراً للضغوط حدوثاً والتي تقابل بمقاومة شديدة من قبل العاملين بالمنظمة ويقصد بـه نقل العاملين من إشراف رؤسائهم إلـى رؤساء جدد ممـا يجعلهـم يعانون مـن التوتر ويشـعرون بـالقلق والخوف مـن أسـلوب تعامل الرئيس الجديد معهم .

تتوقف درجـة المقاومـة والضغوط علـى مدى الارتياح والرضا من الرئيس الجديد عندما يعجز الرئيس الجديد على السيطرة ويفقد قدرتـه علـى إدارة العمـل يدفـع المرؤوسين إلـى مقاومـة هذا التغيير أو يقدمـون علـى تقديـم طلـبات نقـل إلـى أماكـن عمـل أخـرى بسـبب مـا يتعرضون لـه من ضغوط .

٤ـ حدوث تغيير في التنظيم :

يقصد بالتنظيم بأنـه الهيكل الذي يقوم بتوضيح مواقع الوظائف المـتعددة للمشـروع (إنـتاج ، تسـويق ، تمويـل ، أفـراد ، .... الـخ) وأيضـا يحـدد أسـلوب العلاقـة بيـن هـذه الوظـائف والإدارة والأقسـام والوحدات والأفراد داخل المنظمة علاوة على ذلك يوضح حجم السلطة الممنوحة والمسئولية المعطاة لكل جزء داخل السنظمة علاوة علـى

كثير من المهام الأخرى مثل انسياب وتدفق المعلومات والأفكار والبيانات بين الإدارة والأفراد وخط التسلسل الرئاسي كل هذه المكونات لا تظل على وتيرة واحدة وإنما يحدث بها تغير من وقت لأخر فالتغير قد يشمل :

- إلغاء بعض الأقسام أو الإدارات وإدماجها .
- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- قواعد ونظم العمل .
- أهداف المنظمة مما ينتج عنه حدوث تغيير في الوظائف والأنشطة.
- خطوط الاتصال وتبادل المعلومات .
- الالات والمعدات والأجهزة والخامات ورأس المال .

كل هذه التغييرات تعد بمثابة ضغوط على العاملين مما يدفعهم إلى مقاومتها بسبب عدم إدراكهم ومعرفتهم بما سوف يحدث من نتائج متوقعة من هذا لتغيير مما يدفع البعض منهم إلى الاعتقاد بأن هذا التغيير ينعكس سلبا عليهم على سبيل المثال فقدان مركزهم ومكانتهم ، .... الخ – مما يؤدي إلى ظهور حالة من عدم التوازن ومقاومة التغيير .

الفصل الخامس

الضغوط الفيزيقية

وتضمن الآتي:

- مقدمة .
- الظروف الفيزيقية .

أولا: الحرارة .

ثانيا: التهوية .

ثالثا: الإضاءة .

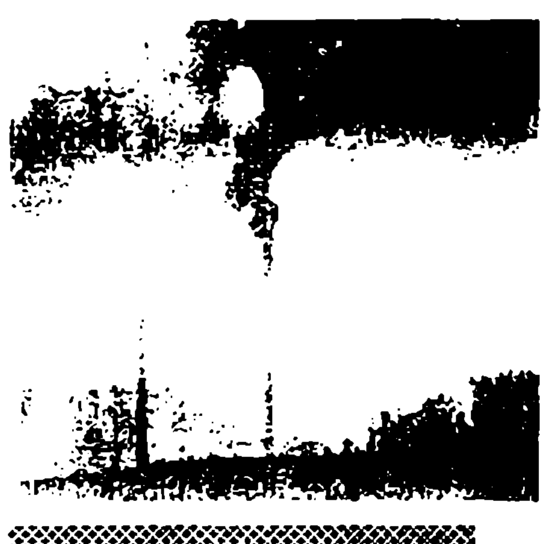
رابعا: الضوضاء .

خامسا: نوبات العمل / الورديات /

مقدمة

تمثل البيئة الفيزيقية وظروفها السيئة داخل بيئة العمل والمحيطة بالشخص سواء أكان مدير أو مرؤوس ضغوطا تؤثر على إنتاجية الشخص وقدرته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وانخفاض الروح المعنوية والإصابة بالأمراض سواء أكانت جسمية أو نفسية – ولكن هناك الكثير من العاملين في بيئات فيزيقية غير مناسبة لا يدركون خطورة هذا المناخ الغير مناسب وفي نفس الوقت لا يدركون سبب انخفاض الإنتاجية وغياب الروح المعنوية المرتفعة وانتشار الأمراض العصبية والنفسية بالرغم من أنه قد تكون البيئة الفيزيقية هي السبب الرئيسي في ذلك .

من هنا ينصح المديرين ومتخذ القرار في أي منظمة أو مؤسسة عندما يلاحظوا هذه الأعراض السالفة الذكر على العاملين بالمنظمة فيجب البحث في العوامل والظروف الفيزيقية حتى يتم اكتشاف العوامل الفيزيقية التي أدت إلى حدوث ذلك .



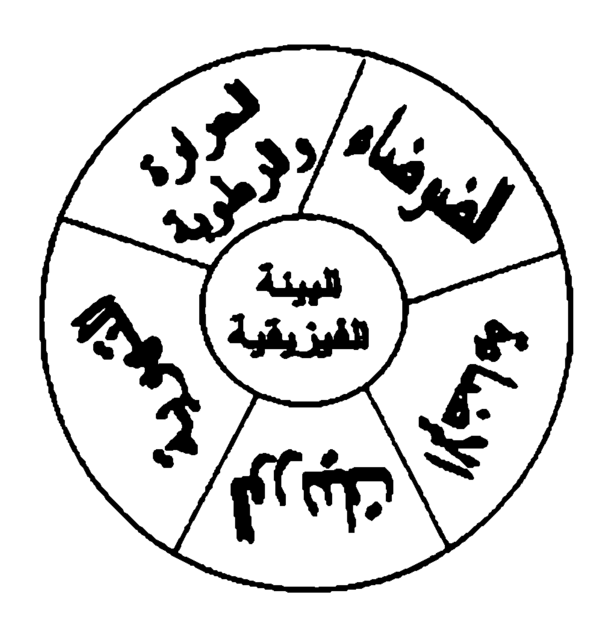
<u>الظروف الفيزيقية</u> :

هي كل العوامل المحيطة بالشخص داخل العمل والتي تتمثل في درجة الحرارة ، الرطوبة ، الاضاءة ، التهوية ، الضوضاء –

فعندما تكون الظروف الفيزيقية مواتية ومناسبة للعمل تساعد العامل علي الإنتاج بسرعة مع قلة في الأخطاء بجانب أنها تعد حافزاً له على الإبداع والابتكار والتطوير والجودة وفي نفس الوقت لا يشعر العامل بالتعب أو الإرهاق أو الملل والسأم والضيق والضجر وتقلل من احتمالات التعرض لحوادث وإصابات العمل وتنخفض نسبة الغياب وترك العمل والتمارض .

أوضحت البحوث والدراسات في هذا الصدد أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع معدل الحوادث والمتغيرات الفيزيقية الغير مناسبة كما تؤثر في مشاعرنا وتفاعلاتنا الاجتماعية من خلال ما تحدثه من ضغوط نفسية يتعرض لها الإنسان من جراء المخاطر البيئية التي تواجهه في حياته اليومية مثل التلوث والحرارة والضوضاء ... الخ من العوامل المؤثرة في ذلك .

وهذا الشكل يوضح عناصر البيئة الفيزيقية:



أولاً: الحرارة :

يلعب ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها دور سلبي ليس فقط في التأثير على الشخص من الناحية الفسيولوجية بل يتجاوز ذلك ليصل إلى التأثير على الجانب النفسي له:

أ] تأثير ارتفاع درجة الحرارة على الجانب الجسمي للشخص:

تختلف درجة الحرارة والرطوبة المناسبة للشخص باختلاف فصول السنة وباختلاف طبيعة العمل فالأعمال الشاقة التي تتطلب مجهود عضلي كبير يحتاج الشخص إلى درجة حرارة أقل من الأعمال السهلة البسيطة التي لا يبذل فيها الفرد مجهود عضلي وبالنسبة لفصول السنة ففي فصل الشتاء يحتاج إلى درجة حرارة أعلى بعكس فصول الصيف .

يشعر المدير أو العامل بالضيق والتوتر عند ارتفاع درجة حرارة العنبر عن الحد المطلوب ولكنه يمكن أن يتحمل درجة حرارة عالية إذا كانت الرطوبة منخفضة لأن الرطوبة تجعل العامل يشعر بالضيق والتوتر والإحساس بالاختناق فمن حيث تأثير ارتفاع درجة الحرارة على الجانب الفسيولوجي للشخص وأهمها:

الإغماء	التقلص العضلي	انخفاض معدل الخصوبة

١- الإغماء:

تلعب درجة الحرارة المرتفعة في بيئة العمل دور في إحداث ضغوط على الشخص يتمثل في إصابته بالإغماء حيث تبدأ:

١) الأوعية الدموية التي تقوم بتغذية الجلد في الاتساع بدرجة كبيرة إلى أن تصل إلى أقصى مدى لها من الاتساع .

٢) تزداد كمية الدم التي تتوارد على سطح الجلد والأطراف .

٣) ينتج عن ذلك زيادة كمية الدم بدرجة كبيرة إلى الجلد والأطراف وتذهب كمية بسيطة إلى المخ .

٤) مع استمرار قلة تدفق وتوارد الدم إلى المخ يشعر الفرد بالدوخة والدوار وعدم التركيز والصداع وانخفاض في ضغط الدم ثم يلي ذلك فقد الوعي .

٢- التقلص (الشد العضلي):

أكثر الأشخاص تعرضا لذلك العاملين في بيئة صناعية ترتفع بها درجة الحرارة مثل العمال الذين يعملون أمام الأفران والحديد والصلب ، صهر الزجاج ، خلايا الألومنيوم ، ... الخ لاعبي كرة القدم والعاب القوى ويحدث ذلك بسبب :

١) قيام الإنسان بمجهود عضلي في بيئة حارة .

٢) تفقد خلايا الجسم نسبة من الماء والأملاح عن طريق العرق.

٣) ينتج عن ذلك نقص الماء في البلازما وتزداد كرات الدم الحمراء في البلازما مما يؤدي إلى تركيز نسبة الهيموجلوبين في الدم .

عندما يتناول الإنسان كمية من الماء لا تحتوي على كمية مناسبة من الأملاح يحدث تخفيف في نسبة الأملاح في خلايا الجسم مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في العمليات الفسيولوجية عند مناطق الاتصال بين الخلايا العضلية والأعصاب المغذية لها محدثة تقلص عضلي – وقد تمتد هذه التقلصات إلى الأمعاء مسببه مغص وميل للقيء .

٢. انخفاض معدل الخصوبة عند الرجال:

تلعب درجة الحرارة المرتفعة تأثير سلبي على الحيوانات المنوية أثناء مرورها بمراحل التكوين داخل الخصية حيث تؤدي إلى :

١) حدوث تلف في بعض الخلايا المنوية .

٢) كلما زاد ارتفاع درجة الحرارة أدى إلى زيادة نسبة التشوهات في الحيوانات المنوية والإقلال من حيويتها .

٣) أثبتت البحوث والدراسات أن ارتفاع درجة حرارة الخصية (٣٩م) فما فوق يعد عامل أساسي في إصابة الرجال بالعقم – وارتفاع درجة حرارة الخصية يكون إما بإرتفاع درجة الحرارة البيئية سواء أكانت بيئة العمل أو المنزل أو إصابة الخصية بالدوالي .

ب] تأثير انخفاض درجة الحرارة على الجانب الجسمي :

يصاب الإنسان بـ :

القشعريرة	القدم المغمورة (قدم الخندق)	عضة البرد

١) الإصابة بالقشعريرة : وتتمثل أعراضها في:.

يصاحبها في البداية نشاط في العضلات مما يؤدي إلى زيادة عملية التمثيل الغذائي ينتج عنها كمية كبيرة من الحرارة لتعادل البرودة .

عند إطالة فترة البرود يحدث اضطرابات في العمليات الفسيولوجية داخل الخلايا وتظهر على الإنسان بعض الأعراض مثل [الدوخة ، الدوار ، الرجفة ، فقدان الذاكرة ، فقدان الإحساس ، الدخول في غيبوبة وقد تؤدي إلى الوفاة].

انخفاض الحرارة بدرجة شديدة يؤدي إلى الإصابة بالروماتيزم المفصلي وهلاك الفرد .

٢) القدم المغمورة (قدم الخندق):

تنتشر الإصابة بها بين العمال الذين يعملون في الأنفاق الباردة والتي تتطلب طبيعة عملهم العمل في المياه بدون استخدام أحذية – والجنود الذين يمكثون فترة طويلة في الخنادق ويحدث ذلك بسبب:

- الوقوف لفترات طويلة بدون حركة وبذل الجهد.
- الوقوف لفترة طويلة يؤدي إلى ضيق الأوعية الدموية للقدم مما يقلل من تدفق الدم إليها ويصبح لون القدم أزرق .
- وفي الحالات الشديدة الإصابة تصاب القدم بالغرغرينا التي تؤدي إلى قتل خلايا العضو بسبب عدم وصول الدم بدرجة كافية له .

ج) أما من حيث تأثير درجة الحرارة ارتفاعاً أو انخفاضاً على الجانب السيكولوجي للشخص :

ارتفاع درجة الحرارة يؤثر على السلوك الاجتماعي للفرد حيث تؤدي إلى انخفاض التجاذب بين الأشخاص داخل بيئة العمل – كما تؤدي إلى ظهور مشكلات اجتماعية حيث أوضحت دراسة ROTTEN & FREY أن المشاجرات والعنف وجرائم الاغتصاب تتناسب طرديا مع درجة الحرارة وعكسيا مع سرعة الريح ونسبة الرطوبة[1] وبالنسبة لتأثيرها على حوادث العمل وجد أن معدل الحوادث لدى العاملين يبلغ أقصى درجات انخفاضه في حالة درجات الحرارة المعتدلة وأن معدل الحوادث يزداد كلما ارتفعت الحرارة وانخفضت عن الدرجات المطلوبة والتطرف الشديد في درجات

1) Rotten J. Frey . J ., " Air Pollution. Weather and violent crimes concomitant time – series analysis of arctlival data Journal of personality & social psychology, vol. 49 (5) 1985 Nov, PP : 1207 : 1220 ".

الحرارة يزيد من شدة الحوادث وخطورتها بجانب ارتفاع معدلها[1] أيضاً الحرارة العالية والرطوبة العالية يؤديان إلى شعور الفرد بالكسل والخمول والتراخي – أما المناخ الذي يسير على وتيرة واحدة أو يتميز بالتغيرات المفاجئة يقلل من النشاط الجسماني وحدوث تزايد للمشاكل والخلافات وإحداث العنف عن الشتاء وإلى ارتفاع درجة الحرارة والرطوبة يسبب شعور الإنسان بالأرق والإرهاق ويكون عصبي سهل الاستثارة وكذلك تزيد المشاكل والخلافات في الجو الحار[2] وقد أوضحت البحوث والدراسات أن درجة الحرارة الأمثل للأداء الجيد الأمن تتراوح ما بين (٦٨ –٧٠ ف) وإذا ارتفعت درجة الحرارة عن [٨٥° ف] أو انخفضت عن[٦٢° ف] قد تؤدي إلى وقوع حوادث – كما أن هناك ارتباطا بين درجة الحرارة وسن العامل فالأكبر سنا يتأثر أسرع بدرجة الحرارة .

ثانياً: التهوية:

ترجع أهمية الحفاظ على الهواء الجوي نظيف خال من التلوث أن رئتي الإنسان الطبيعي في الظروف المناخية العادية تستقبل (١٥) كيلو جرام من الهواء الجوي يومياً ولذا يجب أن يتوافر الهواء النقي اللازم للتنفس تتوافر لديه مجموعة من المواصفات مثل أن تكون

---

1) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٨ ، ص ص ٢٩٥ : ٢٩٦ .

2) معتز عبد الله: إدراك المخاطر والمشكلات البيئية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، ١٩٩٥ ، ص ص ٢١ ، ٢٢

درجـة حـرارته أقل مـن درجـة حـرارة جسم الإنسـان حـتى يتمكـن مـن الـتخلص مـن الحـرارة الـزائدة بجسـمه عـن طـريق الإشـعاع أو الـنقل وأنسب درجـة حرارة للهواء الجوي تتراوح من (١٨ْ ـ ٢٢ْ م) هذه الحـرارة تسـاعد الإنسان علـى الحركة والنشاط وعدم الشعور بالخمول والكسل ويجـب أن يكـون مـتحرك حـتى يـتجدد الـهـواء المحـيط بجسـم الإنسان بشرط ألا يكون شديد حتى لا يصاب بنوبة برد[١]

خصائص الهواء النقي :

يكون الهواء نقياً إذا كانت مكوناته كالآتي:

- يحتوي على أكسجين بنسبة [٢٠,٩٤%]
- يحتوي على نيتروجين بنسبة [٧٨,٩٠ %]
- يحتوي على الأرجون بنسبة [٠,٩٣%]
- يحتوي على ثاني أكسيد الكربون بنسبة [٠,٠٣%]
- مجموعة هذه الغازات الأربعة [٩٩,٩٩%] من حجم الهواء.
- يحتوي على بخار ماء بنسبة [١-٤%] ونادرا ما يحتوي على ثـانـي أكسيد الكبريـت ، غازات أكاسيد النيتروجين ، أول أكسيد الكربون[٢]

---

1) محمد السيد أرناؤوط : الانسان وتلوث البيئة . الدار المصرية اللبنانية . ١٩٩٣ ، ص ص ٧٢ ، ٧٣.

2) محمد السيد أرناؤوط : الإنسان وتلوث البيئة . الدار المصرية اللبنانية . مرجع سابق ص ص ٧٢ ، ٧٣ .

يعد سوء التهوية وتلوث هواء بيئة العمل أمر بالغ الخطورة لعدة اعتبارات أهمها :

- تظهر آثاره بصورة أكثر وضوحاً وخطورة على الصحة الجسمية والنفسية والاجتماعية للإنسان .
- آثاره أسرع مقارنة بصور التلوث الأخرى الماء ، الغذاء ، التربة.

مؤشرات الحكم على مدى سوء التهوية والتلوث للهواء في بيئة العمل:

توجد مجموعة من الدلائل والمؤشرات يستطيع المدير أو العامل داخل بيئة العمل من خلالها الحكم على سوء التهوية والتلوث وهي | انعدام الرؤية ، وجود الغبار والأجسام العالقة بالهواء الجوي ، وجود رائحة ، تغير اللون ، حدوث أضرار بالممتلكات ، حدوث تهيج بالعين والجهاز التنفسي | - ولقد أوضحت البحوث والدراسات أن بيئة العمل التي تكثر بها الروائح الكريهة مثل رائحة كبريتيد الكبريت والميثان الذي يشبه رائحة البيض الفاسد التي تؤثر على سلوك الإنسان وأيضا تؤثر الروائح الكريهة على تقبل الغرباء والشعور بالجاذبية نحوهم واستثارة السلوك العدواني وبالتالي فإن جو العمل في حاجة إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة عن طريق المراوح أو الشبابيك أو أجهزة التكييف.

وأوضحت البحوث والدراسات أن العمل في بيئة عمل ترتفع درجة حرارته يسبب التعب والإرهاق والضيق وزيادة نسبة تصبب

العرق ففي حالة عدم تواجد حركة للهواء تسمح بتبخر وتجفيف هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم - فحرارة جسم الانسان تأخذ في الارتفاع المستمر مما قد يؤدي إلى إغماء أو شد عضلي – والإصابة بالخمول والإحساس بالتعب والإرهاق مما يجعله يقوم بسلوك غير سوي وغير آمن بجانب ذلك يحدث لـه خلل في عمليات الإيض [التنفس ، الهضم ، .....الخ] أن العملية الإنتاجية تزداد بتحسين درجة الحرارة والرطوبة وبتجديد الهواء الموجود في بيئة العمل والمحيط بالعامل .

العلاقة بين درجة الحرارة والتهوية وإحساس العامل :

يتوقف تأثير درجة الحرارة والتهوية على مدى احساس العامل بها وإدراكه للظروف الفيزيقية لبيئة العمل مما يدعم ذلك أنشئ احد المصانع في أمريكا في ظروف الحرب العالمية الثانية وبسبب الحرب تم حجب الأضواء ومنع خروجها من شبابيك المصنع مما جعل المصنع بدون شبابيك أو فتحات للتهوية – ولكن كان مصمم بحيث تضبط فيه درجة الحرارة والرطوبة والتيارات الهوائية – اما سقف المصنع فكان على ارتفاع حوالي [٥٠ قدما] من الارضية ومخارج الهواء أيضا على ارتفاع عال.

شعر العاملين بالمصنع بسوء التهوية ورداءة الجو وارتفاع درجة حرارة الهواء به مما جعله شديد السخونة وأفادوا بان الجو خانق أو مبلل ... الخ - قام المسئولين بالمصنع بالتأكد من ذلك

ففحصت أجهزة التكييف وكانت بحالة جيدة وتعمل بصورة جيدة ولكن ظلت شكوى العمال قائمة أوضحت البحوث والدراسات أن عمال المصنع من أصل ريفي ولم يتعودوا على الحياة في المصانع ولا على الهواء المكيف مما جعلهم يشعرون بأنهم سجناء في زنزانة لا توجد بها أي فتحات للتهوية وانهم يعانون من صعوبة في عملية التنفس – وأرجع سبب ذلك أن مخارج الهواء عالية جداً والعمال يرغبون في رؤية الهواء وهو يتحرك ويرون الدليل البصري على ذلك – قام المسئولين بوضع أشرطة من القماش الهفهاف على مخارج الهواء بدأت تتحرك الأشرطة تأكد العمال من وجود الهواء وزالت شكواهم .

ثالثاً: الإضاءة:

تلعب الإضاءة الجيدة دور حيوي في بيئة العمل حيث تساعد العامل على الإنتاج بكم كبير وجودة مرتفعة وبذل جهد أقل في تحقيق ذلك – بعكس الضوء الضعيف والخافت الذي يسبب للعامل مضايقات ويجعله يشعر بالضيق والتوتر وقد يصل إلى حد الاكتئاب .

إن تحقيق أي عمل لا يتم إلا في ظل ظروف جيدة من الإضاءة وتختلف شدة الإضاءة باختلاف نوعية وطبيعة العمل – فهناك أعمال تحتاج إلى حدة الإبصار ومستوى إنارة عالي – وهناك ارتباط بين قوة الإنارة والرؤية حيث يعد الضوء الوسط الحيوي المساعد على الإبصار – فهناك أعمال تحتاج إلى إضاءة أكثر مثل الأعمال الحسابية والكتابية بعكس أعمال التحميل والنقل والشحن والتفريغ والأعمال

الزراعية ـ بينما العمل في الأجهزة الدقيقة تحتاج إلى درجة إضاءة جيدة جداً.

يجب ألا يزيد الضوء عن الحد اللازم لأن في حالة زيادته عن الحد المطلوب يؤدي إلى إصابة العين بالزغللة وهناك مجموعة من السمات والخصائص يجب أن تتوافر في الضوء :

- يجب أن يكون الضوء ثابت وغير متغير في شدته .
- موزع توزيعاً متساوياً في أرجاء مكان العمل لأن سوء التوزيع يؤدي إلى إجهاد العين ويضعف من قدرتها على الإبصار .
- عند تركيزه لابد أن يكون ذلك على موضع العمل وليس على عين العامل .
- يجب عدم الاعتماد على الضوء الطبيعي فقط كمصدر للاضاءة ولكن لابد من تعضيده بالضوء الصناعي.
- لتحسين الإضاءة لابد من إبعاد الأجسام البراقة التي يمكن أن تعكس الضوء مثل ألواح المعادن ، الصفيح ، الورق الفضفاض ، .... الخ .
- يجب ألا تكون أسطح وجدران المصنع والعنابر التي يعمل بها العمال داكنة اللون أو باهتة لأن الألوان الداكنة تمتص الإضاءة ولا تقوم بتوزيعها ولا بد من طلائها بألوان تحسن من الإضاءة ومن هنا كان من الضروري أن يكون هناك انسجام في ألوان الأشياء المحيطة في بيئة العمل .

- تعد الإضاءة الغير مناسبة مصدر ضغوط على العاملين سواء أكان مديرين أو عمال فتصاب عين الشخص بالإجهاد مما يؤدي إلى شعوره بالتوتر والتعب وبصفة خاصة إذا كانت الألوان خاطئة وأوضحت دراسة فرنون / ١٩٣٦ - أن معدل الحوادث يزداد بمقدار (٢٥%) إذا كانت الإضاءة صناعية وغير طبيعية وأن الإضاءة الغير مناسبة تعد سببا من أسباب وقوع الحوادث والدليل على ذلك أن معدل الحوادث يرتفع بالليل ويكثر في أوقات الضباب والشبورة وعدم وضوح الرؤية – أما الإضاءة الجيدة تقلل من التعرض للإصابة أو التورط في حوادث ، وتقلل من معدل الخامات التالفة وتسهل ملاحظة العامل وزيادة إنتاجيته وبذل جهد أقل.
- يعد الضوء الغير مباشر هو الذي يكفل الإضاءة المتجانسة وهناك علاقة بين الإضاءة ولون الحائط والأثاث داخل المنشأة حيث ينصح العلماء تجنب طلاءها بالألوان الداكنة أو الباهتة لأن الألوان الداكنة تمتص الألوان ولا تعيد توزيعها فإختيار الألوان بدقة يساعد على تحسين الإضاءة .

أثبتت الدراسات والبحوث أن عين العامل تصاب بالإجهاد مما يؤدي إلى شعوره بالتوتر والتعب إذا كانت الألوان خاطئة :

لون الإضاءة والعملية الإنتاجية:

يلعب لون الإضاءة دور في العملية الإنتاجية حيث أن لون الإضاءة القريب من لون النهار يؤدي إلى زيادة الإنتاج – فإذا كان جو

بيئة العمل يوحي بالإحساس بالبرودة فإنه يجب الطلاء أن يكون بالألوان التي توحي بالدفء مثل البرتقالي المصفر (Buff) أو اللون العاجي (Vory) في حين إذا كانت ظروف العمل وطبيعته تسبب ارتفاع في درجة الحرارة مثل مصانع الحديد والصلب والزجاج ، الألومنيوم فيفضل الطلاء بالألوان الباردة مثل الأزرق والأخضر – أما من حيث الخامات أو المعدات أو المنتجات التي يتعامل معها الشخص في بيئة العمل سوداء يجب ألا تكون الأشياء المحيطة زاهية وبراقة والأرضية لا تكون ناصعة البياض ولابد من أن تكون الإضاءة جيدة .

الألوان المناسبة للرؤية الجيدة:

- **اللون الأحمر الهادي:**

يؤدي إلى زيادة نشاط الفرد وحيويته ويبعث في النفس السرور والبهجة ولاسيما الأشخاص ذوي المزاج الحاد المتشائم .

- **اللون الأحمر القاتم :**

يؤدي إلى رفع ضغط الدم وبصفة خاصة لدى الأفراد الذين يعانون منه

- **اللون الأخضر:**

هذا اللون مرتبط بالنماء والخضرة والمناظر الطبيعية والأشجار يبعث في النفس الهدوء والراحة النفسية والاسترخاء ويؤثر إيجابا على كل من المخ والجسم .

اللون الأزرق الفاتح:

يعطي الفرد إحساس بالبرودة ويفيد الأشخاص الذين يعانون من العصبية حيث يبعث في النفس الهدوء والاسترخاء – ولكن يسبب الملل والرتابة والضيق للأشخاص غير العصبيين .

اللون البرتقالي :

يجعل الشخص ذو شهية مفتوحة ويبعث على الهدوء والارتياح.

اللون البنفسجي:

يجعل الشخص يشعر بالفخامة والرفاهية .

اللون الأصفر :

يجعل الشخص يشعر بالغثيان وقد يؤدي إلى القيء .

وبالتالي يجب أن تراعي الألوان في المصانع فإذا كانت طبيعة العمل تسبب ارتفاع في درجة الحرارة [مصانع الزجاج ، الحديد والصلب ، الألومنيوم ، .... الخ]- فيفضل طلاء الحوائط بالألوان [الأزرق والأخضر] لأنها تجعل العامل يشعر بالبرودة – علاوة على ذلك أن العامل الذي يعمل على آلات مزودة بمفاتيح ملونة يقل مستوى الخطأ لديه عندما تكون الإضاءة كافية وأيضا ليس قاصرا على الماكينات والآلات - فإستخدام الألوان للإشارة إلى أنواع المنتجات يؤدي إلى تخفيض نسبة الحوادث وهذا ما فعلته شركة (إسو للبترول)

للإشارة إلى منتجاتها المختلفة من خلال دهان الأنابيب التي تحملها أو تنقلها للإنذار بالخطر ، ... الخ .

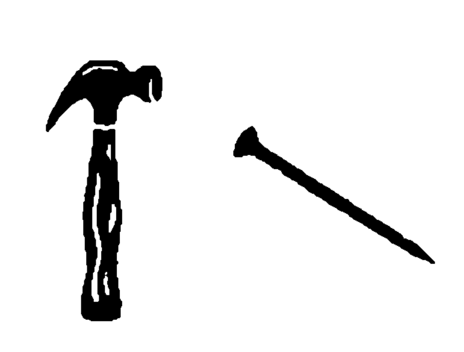
دراسة توضح أهمية الألوان:

شكا الحمالون في إحدى الشركات من ثقل الصناديق التي يحملونها على ظهورهم وشعورهم بآلام في الظهر .

قام الملاحظ بطلائها باللون الأخضر بدلا من لونها الأسود وعندما قام الحمالون برفعها افادوا بأنها أخف بالرغم من أنه لم يحدث أي تغيير سوى لون طلائها .

رابعاً: الضوضاء:

عبارة عن الصوت الغير مرغوب فيه ويكون له تأثير ضار على صحة الشخص الجسمية والنفسية والاجتماعية - وأن الضوضاء داخل بيئة العمل تعوق أداء الشخص على



قيامه بعمله على اكمل وجه لأنها تحول دون تركيزه في العمل وتقلل مستوى أدائه الذهني والمعرفي مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية- وأن جميع الأماكن والعناصر بالمصانع والمنظمات ينبعث منها ضوضاء بدرجات متفاوتة ولذلك تم ابتكار الحجرات المضادة للصوت | Sound Proofing | ويمكن للشخص في بيئة العمل ان

يتكيف معها بمرور الوقت وهناك بعض العمال لا يتأثرون بها فالأعمال الميكانيكية بعد فترة من المران تصبح آلية بينما الأعمال العقلية تحتاج إلى تركيز مستمر .

لقد وجد العلماء أن الأثر النفسي للضوضاء ومدى التكيف يتوقف على مجموعة من العوامل منها نوع الضوضاء والأثر النفسي لها وتتمثل في :

أ- نوع الضوضاء:

تلعب نوعية الضوضاء دوراً في التأثير على الحالة النفسية للفرد حيث أن:

- الضوضاء المستمرة التي تسير على وتيرة واحدة من الممكن ألا تؤثر على الحالة المزاجية والانفعالية للفرد.
- الضوضاء المتقطعة (الغير منتظمة) أو الغير عادية تؤثر سلبا على الحالة المزاجية والانفعالية للفرد سواء أكان مديرا أو تابعا.

ب- نوع العمل:

يتوقف أثر الضوضاء على نوعية العمل فهناك أعمال أقل تأثرا بالضوضاء وأعمال أكثر تأثرا بالضوضاء وهي :

- الأعمال اليدوية والميكانيكية لأن العامل يستخدم عضلاته فتكون أقل تأثراً بالضوضاء لأنها بعد فترة تدريب وممارسة تصبح آلية وتتم بطريقة روتينية .

- الأعمال العقلية والذهنية تحتاج إلى درجة كبيرة من الانتباه والتركيز والتفكير فتكون أكثر تأثراً بالضوضاء .

جـ مدى إدراك الفرد لأهمية الضوضاء :

كلما أدرك الفرد أهمية الضوضاء وأن بدونها لا يتم العمل وأنها ضرورية لإنجازه فعلى سبيل المثال العامل الذي يستخدم آلات الحفر في الشارع لا يشعر بالضوضاء الصادرة منها بعكس سكان الشارع يشعرون بالضيق والتوتر من سماعها وينزعجون.

د- الدافع :

كلما كان دافع الفرد تجاه العمل قوي كلما كان تأثير الضوضاء أقل أما في حالة انخفاض الدافع كان تأثير الضوضاء أكبر على العامل ويؤثر سلبا على إنتاجيته .

هـ توزيع الانتباه :

كلما كان لدى العامل القدرة على توزيع انتباهه على أكثر من منبه أو مثير كان تأثيرها أقل مثل عامل النسيج بالرغم من الضوضاء المرتفعة من الماكينات – فإذا كان لديه القدرة على توزيع انتباهه على أكثر من منبه أو مثير كان تأثيرها أقل .

آثار الضوضاء :

١- الآثار الصحية:

حدوث تعب في الأذن وطنين وصفير وقد تؤدي إلى حدوث صمم مؤقت بمرور الوقت يتحول إلى صمم دائم .

تؤثر على معدل ضربات القلب سواء بالزيادة أو النقصان وفي حالات إذا كانت شديدة جداً مثل الانفجارات [أعلى من ١٤٠ ديسيبل] تؤدي إلى إصابة الشخص بالسكتة القلبية عند مرضى القلب .

٢- الآثار النفسية والاجتماعية :

- تبسيط في العلاقات الاجتماعية وتجعل الشخص أقل تعاونا مع الاخرين .
- اضطرابات في الجهاز العصبي والإصابة بالصداع المفاجئ وقد تؤدي إلى فقدان الذاكرة والشعور بالخوف.
- إصابة الفرد بالضيق والتوتر والانزعاج والأرق وعدم القدرة على النوم العميق والاستيقاظ من النوم والإصابة بالقلق.
- التوقف عن الكلام واضطرابات في المحادثات التليفونية والتشويش في عملية الاتصال.
- تقلل من انتباه الشخص للدلالات والمؤثرات الاجتماعية فالفرد الذي يسير على قديمه في البيئة التي تنتشر بها الضوضاء يكون أقل ملاحظة للأشياء المعتادة.

- الذر الذي يطلق العنف والمحرك الرئيسي لارتكاب الجرائم مثل القتل والانتحار بسبب أنها تجعل الفرد يعاني من التوتر والعصبية والشعور بعدم الارتياح .

٢- الآثار على العملية الإنتاجية :

- تؤثر سلباً على إنتاجية الشخص.
- ارتفاع نسبة الإصابة وكثرة الغياب .
- الانقطاع عن العمل بجانب عدم الرغبة في العمل.
- أوضحت البحوث والدراسات أن حوالي (٥٠%) من الأخطاء الميكانيكية ، (٣٠%) من الحوادث المهنية ، (٢٠%)من أيام العمل الضائعة بسبب الضوضاء.

التأثير على المرأة الحامل:

- تجعل المرأة الحامل في حالة عصبية ونفسية غير مستقرة مما يؤثر سلبا على الجنين في الرحم مثل:
- تؤثر سلبا على تكوين الجهاز العصبي للجنين في رحم الأم ويحدث ذلك في الشهر الرابع وهو بداية تكوين جهازه العصبي مما يؤدي الى قيامه بسلوك غير عادي عندما يخرج للحياة .
- إنجاب أطفال صغار الحجم أو ناقصي الوزن وأحيانا يحدث إجهاض ولا يكتمل الحمل.

كيفية الإقلال من الضوضاء للحد من الضغوط الناتجة عنها أو إزالتها داخل بيئة العمل :



- الاهتمام بالعملية الإنشائية داخل العنابر والورش من خلال بناء عوازل للصوت ، تصميم غرف محكمة القفل لوضع الآلات ذات الأصوات المزعجة – أما بالنسبة للمكاتب فيتم غلق الأبواب والنوافذ واستخدام نوع سميك من الزجاج في النوافذ والشبابيك أو استخدام نوافذ مزدوجة .
- تجديد الهواء عن طريق المراوح ووضع أغطية تمتص الضوضاء على الجدران والأسقف مثل الغطاء الرخو أو الأشياء ذات المسام أو المعدن المخرم .
- توزيع أدوات الأمن الصناعي على العاملين ومنها واقيات الأذن.
- منح العمال فترات راحة أثناء العمل لتجنب التعب والإجهاد والإرهاق.

خامساً: نوبات العمل (الورديات) :

توجد بعض الأعمال التي تتطلب استمرار العمل بها على مدار (٢٤) ساعة يوميا – مما يدفع أصحاب العمل إلى تقسيم العمل إلى ثلاث نوبات (ورديات) على أن يتم التغيير كل أسبوع ، أسبوعين ، كل شهر وفقاً للنظام الذي تتبعه المنشأة .

ومن الثابت علمياً فيما يتعلق بالجانب الفسيولوجي لجسم الإنسان أن حرارة الجسم تكون في أعلى درجاتها مساءًوأقل درجاتها تكون في الصباح وهناك علاقة قوية بين أداء العامل الذي يتطلب يقظة وانتباه وبين درجة حرارة الجسم وأن أفضل ساعات العمل وأكثرها ارتباطاً بإنخفاض الحوادث وانعدامها يكون في نوبة (وردية) النهار.

لقد أوضحت البحوث والدراسات أن هناك اختلاف في أداء إنتاج العامل الذي يعمل في وردية صباحية عن العامل الذي يعمل وردية ليلية وكان لصالح العمل في الوردية الصباحية ويرجع ذلك للأسباب الآتية :

- أن أغلب العاملين يفضلون العمل بالنهار عن الليل حتى يتمكنوا من الوفاء بمسئولياتهم الحياتية والاجتماعية تجاه أسرهم وأقاربهم.
- العمل بالليل يكون مصحوبا بالتعب والملل والإرهاق أكثر من العمل بالنهار لأن مسئوليات الحياة قد استنفذت كل ساعات النهار ولم يحصل على قسط من الراحة .
- العمل بالليل يؤدي إلى حدوث اضطرابات في نظام العاملين وبصفة خاصة اللذين لم يتعودوا على العمل بالليل مثل اضطراب مواعيد تناول الطعام ، اضطراب في الوفاء بمتطلبات الحياة الزوجية والأسرية ، .. الخ .

الفصل السادس

المرأة والضغوط

ويتضمن الآتي:



- مقدمة .
- الإسلام والمرأة .
- الشريعة الإسلامية وعمل المرأة .
- أسباب خروج المرأة للعمل .
- فائدة العمل للمرأة .
- الضغوط على المرأة العاملة .

مقدمة

أصل البشرية | رجل وامرأة| خلقهما الله سبحانه وتعالى من نفس واحدة - قال تعالى في كتابه العزيز الحكيم ((وخلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا اليها)) وبالتالي فالمرأة نصف المجتمع وبالتالي أصبحت تحمل نصيبها من أعباء ومسئوليات العمل.

إن وظيفة المرأة في الحياة يساوي دور الرجل ولا يقل عنه فهي التي تحمل في بطنها الجنين وتقوم بتغذيته ثم تتولى رعايته خلال مروره بمراحل عمره المختلفة وتتعهد برعاية الرجل والابن والحفيد - ومن هنا تصبح محور الالتقاء وأيضا مصدر التفرع والحب الذي يقدم للجميع بدون حساب وليس له نهاية .

لقد منحها الحب والإخلاص والعطاء والتضحية وبدون ذلك لانهارت الحياة وانقرض الجنس البشري وبالرغم من ذلك كانت المرأة قبل ظهور الاسلام ينظرون اليها نظرة متدنية كلها ازدراء واحتقار بل كانوا يتشاءمون إذا بشر بإنجاب زوجته أنثى حيث قال تعالى ﴿ وإذا بشر احدهم بالانثى ظل وجهه مسودا وهو كظيم . يتوارى من القوم من سوء ما بشر به . أيمسكه على هون أم يدسه في التراب الا ساء ما يحكمون ﴾[1] ويرجع سبب ذلك انهم كانوا يزعمون انها تجلب لهم العار اذا وقعت في الأسر واخذت سبايا .

---

[1] سورة النحل : ٥٨ ، ٥٩ .

الإسلام والمرأة:

عندما جاء الدين الإسلامي وشريعته الغراء رفع من قيمة ومكانة المرأة وحرم عادة وأد البنات ويقول الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز الحكيم ((يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم ، إن الله عليم خبير)) [١] - وعن السيدة عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها أن الرسول (ﷺ) قال إنما النساء شقائق الرجال [٢] - وقد حث الإسلام على الاهتمام بالمرأة وتعليمها مساواة لها بالرجل (طلب العلم فريضة على كل مسلم) - وهذا يشمل الناس كلها من الجنسين رجالاً ونساء – كما حث الرسول (ﷺ) على تعليم النساء فيقول (أيما رجل كانت عنده وليدة فعلمها فأحسن تعليمها ، وأدبها فأحسن تأديبها ثم أعتقها وتزوجها فله أجران) رواه البخاري وبن ماجة [٣] .

بعد العرض الموجز للمرأة في الإسلام يجب عليها أن تختار العلم الذي يتناسب مع طبيعتها وقدرتها وبالتالي تلتحق بنوعية الدراسة والتعليم الذي يتناسب مع كونها امرأة (فسيولوجيا ، نفسيا ، اجتماعيا) - لأن الله سبحانه وتعالى جعل كلا من الجنسين يتصف

---

[١] سورة الحجرات : ٥٨ – ٥٩ .

2) أحمد الحصين: المرأة ومكانتها في الإسلام . مكتبة الإيمان . ١٩٨١ . صـ ١٣.

3) أحمد الحصين : المرأة ومكانتها في الإسلام . مرجع سابق . ص ٥٥ .

بمجموعة من السمات والخصائص فالرجل يتصف بالخشونة والشدة والقوة والحزم والبأس وتحمل المصاعب والتأثير – بينما المرأة تتصف بقوة العاطفة ورقة الفؤاد والمشاعر والنعومة والحنان والجمال واللطافة وسرعة التأثر وسرعة الانفعال .... الخ .

الشريعة الإسلامية وعمل المرأة :

أما من حيث عمل المرأة فكان ينظر إليها قبل الإسلام بأنها ليست إنسانا على الإطلاق وأنها إنسانا متطفلا وعلى هذا الأساس كانت تعامل مثلما تعامل الحيوانات وكان يتم تحميلها بالأثقال وتقوم بتربية الأطفال وترعاهم وترعى المرضى وتقوم على خدمة الرجال وتطفئ نيران الغريزة الجنسية لديهم - أما في أوقات المجاعة فكان يعد من جسدها الولائم الدسمة يتغذون عليها .

جاء الإسلام الذي أنقذ البشرية جمعاء من غياهب الظلام إلى النور ومن الشرك والكفر إلى الإيمان والإسلام – وسن للمرأة ووضع لها حقوقا من هذه الحقوق منح المرأة حرية العمل والإرادة وأن النساء لها ما للرجال – وعليها ما عليهم بالمعروف ثم يمتاز الرجل بالقوامة الذي ثبتت له بتكوين الفطرة وتجارب التاريخ[1] ويقول الله سبحانه وتعالى ((الرجال قوامون على النساء)) بل وجعل العمل فريضة على كلا من الرجل والمرأة والشرط الوحيد هو إتقان العمل مع

---

1) احمد زكي تفاحة: المرأة في الاسلام . دار الكتاب اللبناني . الطبعة الأولى . ١٩٧٩ صـ ٧ :.

الإيمان ـ فالعمل بعيداً عن الإيمان لا ينفع صاحبه ويتضح ذلك في قول الله عز وجل ((مثل الذين كفروا بربهم أعمالهم كرماد اشتدت به الريح في يوم عاصف لا يقدرون مما كسبوا على شيء ، وذلك هو الضلال البعيد)) وقوله تعالى ((كالذي ينفق ماله رئاء الناس ولا يؤمن بالله واليوم الآخر فمثله كمثل صفوان عليه تراب ، فأصابه وابل فتركه صلداً لا يقدرون على شيء مما كسبوا والله لا يهدي القوم الكافرين)).

الشريعة الإسلامية وضعت المرأة في المكان اللائق واعتبرتها جزء مكمل لأنها نصف المجتمع وأن تقدم المجتمع نتيجة لجهود كل من الرجل والمرأة على حد سواء والأيات القرآنية تدعم ذلك قال تعالى : ((ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض ، للرجال نصيب مما اكتسبوا ، وللنساء نصيب مما اكتسبن واسألوا الله من فضله إن الله بكل شيء عليما))- ويقول الله تعالى ((من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون)) ويقول تعالى ((فاستجاب لهم ربهم أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض))

كما أعطت الشريعة الإسلامية للمرأة الحرية في العمل مثل الحق في البيع والشراء والعمل وتفتي الناس في دينهم والالتحاق بالجيش وقت الحرب وفي التمريض والإسعاف فقد روى البخاري في

حديثه عن بنت معوذ قالت " كنا نغزو مع رسول الله (ﷺ) نسقي القوم ونخدمهم ونرد الجرحى والقتلى إلى المدينة " [١].

الإسلام يبيح للمرأة العمل خارج المنزل ولكن ذلك هو الفرع وليس الأصل فالأصل هو أن تعمل في منزلها حتى تتمكن من رعاية أبنائها وتربيتهم ورعاية زوجها – أما الفرع هو خروج المرأة للعمل خارج المنزل في حالة الضرورة وإذا كان هناك احتياج للعمل من أجل التكسب وتحصيل قوتها أو من أجل خدمة المجتمع – وفي حالة احتياج المجتمع إليها وخدماتها توجد بعض الشروط التي حددها الإسلام بخروجها للعمل خارج المنزل:

- بعد إذن وليها [أب ، زوج] للخروج للعمل .
- الاطمئنان إلى العمل وسلامته أي يمنع الاختلاط والخلوة برجل أجنبي .
- الخروج للعمل مرتدية زي محتشم لا يظهر مفاتن جسدها (جلباب ساتر) .

ومن هنا يجب على المجتمع أن يوفر البيئة والمناخ لكي تعمل وفق ظروف شرعية تحمي المرأة وتضمن لها العفة والتمسك بالفضيلة والبعد عن الرذيلة - ومن هنا يتضح لنا أن العمل في ذاته مشروع وغير محرم على المرأة ما دام يضمن للمرأة عفتها ويبعدها عن المعصية بشرط ألا يستغرق وقتها وفكرها ووجدانها ويخرجها من

١) البهي الخولي: الإسلام وقضايا المرأة المعاصرة . الطبعة الاولى . بيروت .

طبيعة وخصائص دورها ووظيفتها الفطرية زوجة وأم – وهناك أعمال منافية لعزة المرأة وكرامتها وطهارتها وشدد الإسلام على تحريمها مثل [الدعارة والتسهيل لها أو الرقص أو الاتجار في المخدرات أو السرقة] .

أسباب خروج المرأة للعمل:

توجد عوامل وأسباب كثيرة وراء خروج المرأة للعمل وإن اختلفت من امرأة لأخرى ومن مجتمع لآخر إلا أن أهمها:

العامل الاقتصادي:

حاجة المرأة إلى العمل لكسب قوتها أو حاجة الأسرة لدخلها من العمل ومساندة الزوج للوفاء بمتطلبات الأسرة التي يعجز دخل الزوج عن الوفاء بها .

التحصيل واكتساب الخبرة والمعرفة والاستمتاع بالعمل:

هناك بعض المهن تعطي فرصة للعاملين بها لإكتساب العلم والمعرفة والخبرات والمهارات مثل العمل في السلك الجامعي – هذا العمل قد يشبع رغبة لدى بعض النساء في اكتساب المعرفة والخبرة .

تأكيد الذات:

تجد كثير من النساء أن العمل يحقق ذواتهن من خلال ما تقوم به من مهام وأعمال.

الحياة الاجتماعية:

تجد كثير من النساء أن الالتحاق بالعمل يقوم بإشباع الحاجة الاجتماعية لديها حيث عن طريق العمل يتعرفن على أناس آخرين من خارج نطاق العائلة والجيران وتكوين صداقات معهم .

المكانة والمركز الاجتماعي :

يجعل العمل كثير من السيدات تحتل مراكز اجتماعية الذي يعطيها قيمة ومكانة داخل المجتمع بين أقاربها وأصدقائها وزميلاتها .

شغل وقت الفراغ:

ترى بعض السيدات أن التحاقهن بالعمل سوف يشغل وقت الفراغ الذي يتوافر لديهن ويقمن بعمل نافع يعود عليهم والمجتمع بالخير والازدهار .

فائدة العمل للمرأة:

- يرفع من قيمة ومكانة المرأة في المجتمع بما تقدمه من إسهامات اجتماعية واقتصادية .
- يجنب المرأة الانحراف نتيجة الفراغ الذي تعيش فيه بعد كبر الأبناء وتركها وحيدة في المنزل بدون عمل .
- يزيد من فاعلية دور المرأة في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

- تنمية شخصية المرأة وثقلها عن طريق ما تكتسبه من خبرات ومعارف ومهارات مهنية تحصل عليها من زملاء العمل .
- تقي المرأة الانخفاض في المستوى الاجتماعي والاقتصادي في حالة وفاة رب الأسرة .
- المساهمة في الوفاء باحتياجات الأسرة ولا سيما أن الأجور في مصر لم تعد تسمح للأب وحده أن يوفر حياة اجتماعية واقتصادية ملائمة لأفراد أسرته .
- لقد وجدت المرأة في هذا العصر مدفوعة للعمل بأسباب وعوامل عديدة منها ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي أو نفسي أو ثقافي بعد أن حصلت على نصيب لا بأس به من التعليم واكتساب الخبرة والمهارة والمعرفة ، انطلاقا من إحساسها بحقها في الحياة الكريمة وتحقيق الذات والعمل .
- وترتب على خروج المرأة للعمل خارج منزلها وتعاظم مشاركتها واتساع نطاق أدوارها الاجتماعية أصبحت تواجه ضغوط عديدة تؤثر تأثيرا سلبيا على الجانب الجسمي والنفسي والاجتماعي لها مما يكون له مردود سلبي على العملية الإنتاجية فهناك بعض السلوكيات تعاني منها المرأة وتزيد من الضغوط عليها :

أولاً: الضغوط الاجتماعية وتتمثل في :

أ- الإفراط والحماية :

يعمد كثير من الرجال إلى القيام ببعض السلوك التي قد تؤدي إلى الضغوط على المرأة مثل:

- عدم توجيه النقد إليها وتوضيح أخطائها بسبب أنها تتصف بالرقة والنعومة مما يجعلها لا تكتشف أخطائها وبالتالي تتمادى فيها .
- إسناد المهام والأعمال السهلة البسيطة للغاية بسبب الشك في عدم مقدرتها على تنفيذ الأعمال الصعبة أو التي تحتاج إلى درجة من المهارة والخبرة .
- عدم تشجيعها على خوض الصعاب والمخاطر والمغامرة بسبب الخوف والحرص عليها .
- عدم إشراك المرأة في المهام والأعمال التي يتطلب تنفيذها بعيدا عن الأسرة أو غيابها خوفا من تعرضها لضغوط أو مضايقات اجتماعية وإدارية .

ب- الإبعاد والتجنب والتحييد والتجاهل والنسيان: ويتمثل في:

عدم زيارتها زيارة خاصة في المنزل أو في مكان عام خارج نطاق العمل .

عدم إدراج اسمها في الاجتماعات واللجان التي تضم رجال أو على الأقل إدراجها بشكل محدود.

جـ اهتمام المرأة بمظهرها وأنوثتها أكثر من أدائها :

هناك بعض السيدات تهتم بمظهرها وأنوثتها بصورة مبالغ فيها وتولي كل اهتمامها بذلك أكثر من اهتمامها بأدائها في العمل اعتقاداً منها أن شكل المرأة ومظهرها يلعب دور في تحديد شخصيتها والحكم عليها علاوة على ذلك يلعب دور رئيسي في تفاعل الآخرين معها وعلاقتها معهم وأن حسن المظهر والشكل والتناسق في الزي والاهتمام بالرشاقة يعدان المدخل الرئيسي في التأثير على الآخرين مما يدفعها إلى بذل الجهد في تحقيق ذلك مما يزيد من القلق والتوتر خوفاً من الفشل وبالتالي تشعر بهذا التوتر والضغوط بشكل دائم .

د- الخبرات المستمرة للمرأة نحو الأدوار التقليدية:

يقوم المجتمع بقصر بعض الوظائف على المرأة مما يتعارض مع امالها وطموحاتها وإمكانياتها وخبراتها ومهاراتها وتلتحق ببعض الوظائف التي لا ترغبها فتشكل هذه الوظائف مصدر ضغوط ويجعلها تعاني من التوتر والقلق ويحطم طموحاتها وأمالها وتظل في صراع مما قد يؤدي في النهاية إلى الإصابة بالاكتئاب أو ترك العمل ومن أمثلة هذه الوظائف التي يقصرها المجتمع على المرأة إ أعمال السكرتارية ، التحضير والإعداد لأماكن الاجتماعات والمؤتمرات

والندوات ، كتابة ونسخ المذكرات وتدوين الملاحظات واستقبال الضيوف والزوار وأخذ المواعيد للعملاء ، .... الخ]

هـ- مد يد العون والمساعدة للمرأة وتقديم الدعم لها دون أن تطلب ذلك من أحد :

ينظر المجتمع إلى المرأة أنها كائن ضعيف غير قادر على تحمل المسئولية دون أن يقدم لها الدعم والتوجيه والمساندة مما يجعلها تشعر بالنقص والضعف وتصاب بالخوف من المسئولية والقلق ويعانون من الضغوط بشتى صورها ويأخذ العون والدعم صور إما في شكل أبوي ، اخوي ، المديح والمجاملات ، رغبة في تحقيق مصالح شخصية وتحقيق شكل من أشكال العلاقات ويعد ذلك ضغوطاً عليها وبالتالي يؤدي إلى حجب قدر كبير مما لديها من خبرات ومهارات ومعارف ومعلومات وفي نفس الوقت ضياع فرصة اكتسابها خبرات ومعارف ومهارات جديدة .

و- تقليل المجتمع من مكانتها وقدراتها :

بعض المجتمعات تقلل من شأن المرأة وقيمتها وما لديها من قدرات ويرون أنها لا تصلح للمهام والأعمال الصعبة التي تحتاج إلى المغامرة والسرعة في اتخاذ القرار بسبب أنها لا تملك المهارات والجرأة والشجاعة التي تؤهلها لهذا العمل وبالتالي تعد نظرة المجتمع بمثابة ضغوط يجعلها تعاني من التوتر والضيق والانفعال وقد يصل بها الحد إلى الانطواء والإصابة بالاضطرابات النفسية والجسمية .

ز- الخوف من إرتكاب الأخطاء :

بسبب نظرة المجتمع للمرأة والتقليل من قدراتها وإمكانياتها ومد يد العون والمساعدة والدعم لها لا يجعل المرأة تشعر بنقص إمكانياتها وقدراتها وخبراتها ومهاراتها وبالتالي تكون شديدة الحذر عند القيام بأي عمل أو مهمة خوفاً من الوقوع في الأخطاء أو أداءه على أكمل وجه مما يجعلها تعاني من التوتر وبالتالي يعد الخوف من ارتكاب الخطأ بمثابة ضغوط تقع على عاتق المرأة قد يوقعها في الأخطاء أثناء أداء الأعمال .

ح- عدم قدرة المرأة على الوفاء بدورها كاملاً في كل من العمل والمنزل:

في بعض الأحيان تعجز المرأة على الوفاء بدورها كعاملة أو موظفة ودورها كزوجة وأم مما يمثل ذلك ضغوطاً عليها ويحدث تضارب وتناقض في أدوارها وبالتالي تعجز عن القيام بأدوارها على أكمل وجه سواء في العمل أو الأسرة وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ذلك :



عدم توافر دور حضانة ملحقة بالمنظمات التي تعمل بها وإذا وجدت لم يتوافر بها الكوادر المهنية المعدة والموهلة جيداً للاهتمام بالأطفال ورعايتهم بجانب ارتفاع قيمة الاشتراك لا تتناسب مع الدخل المتواضع التي تحصل عليه المرأة من عملها .

إلى الآن لم تقوم الإدارة بتطوير أساليب عملها لتسمح بجداول عمل مرنة للمرأة العاملة بحيث تعمل لبعض الوقت بما يتفق مع ظروفها الاجتماعية والأسرية مثل العمل نصف الوقت والحصول على نصف الأجر ، ... الخ .

المصالح الحكومية والإدارات لم تقم بتطوير أسلوب إدارتها مثل التحول إلى الإدارة الإلكترونية بما يمكن المرأة العاملة بالعمل في المنزل على جهاز الكمبيوتر وإرسال نتاج عملها عبر شبكة الإنترنت إلى المدير .

<u>الآثار الناتجة عن عدم قدرة المرأة على الوفاء بدورها كاملاً في كل من العمل والمنزل :</u>

١. انخفاض مستوى الطموح والآمال لدى المرأة :

أوضحت البحوث والدراسات أن الكثير من السيدات مستوى طموحهن يقل بمجرد الزواج وبصفة خاصة الجامعيات تليهم الحاصلات على مؤهل متوسط ويرجع ذلك بسبب المشاكل والصعوبات التي تواجههن بسبب الزوج والأبناء - والبعض من النساء العاملات أفادت أن الصعوبات يكون مصدرها العمل مما يجعل المرأة العاملة تقع

في صراع ما بين مطالب الأسرة (زوج وأبناء) المتعددة تشدها وتبعدها عن التركيز في العمل.

وأيضاً توجد عقبات وقواعد وإجراءات تعوق تقدمها إلى الأمام في السلم الوظيفي مما يدفع بإنجازات ومثابرة المرأة وجدها إلى الانكماش وعدم النمو .

٢- نشوب الخلاف والنزاعات بين المرأة العاملة وزوجها :

تعجز المرأة العاملة عن الوفاء بدورها في العمل والمنزل بسبب حدوث ازدواج وتعارض بينهما ويعد من عوامل الضغوط الأساسية المرأة العاملة وبالتالي هذا التعارض والتناقض يكون مثيراً للتوتر والانفعال السريع وسرعة الهياج من جهة ومن جهة أخرى حدوث تقصير في دورها تجاه مطالب أسرتها (زوج وأولاد) مما يثير العديد من الخلافات والنزاعات الأسرية التي قد تصل في بعض الأحيان إلى حد التصادم .

٣- إحساس المرأة العاملة دائماً بالتعب والإجهاد والإرهاق:

تعاني المرأة العاملة بالإرهاق والتعب بسبب تحملها عبء وضغوط العمل والأسرة هذا الإرهاق والتعب يؤدي إلى شعورها بالصراع وقد أوضحت إحدى البحوث أن حوالي (٢%) من العينة التي أجريت عليها الدراسة أن الزوج قد سبب لها ارتباك الذهن في

عملها وتسبب لها انخفاض الإنتاج وسوء العلاقة بالرؤساء وقلة فرص الترقيه .

٤- سن المرأة العاملة والوفاء بدورها في كل من العمل والأسرة:

يلعب سن المرأة العاملة دوراً في الوفاء بدورها في العمل والأسرة وأوضحت البحوث والدراسات أن الصراع بين الدورين على أشده عندما تكون المرأة العاملة في منتصف العمر (٢٥ : ٣٩) حيث تواجه المرأة في هذه المرحلة العمرية مسئولية تربية الصغار علاوة على ما تتحمله من مسئوليات أخرى عديدة – بعكس المرأة العاملة التي يقل سنها عن (٢٥) سنة أو تزيد عن (٣٩) سنة .

٥- الحالة المالية للمرأة العاملة والوفاء بدورها في كل من العمل والأسرة :

يكون الصراع لدى المرأة العاملة بين دورها في العمل والأسرة بالنسبة للحالة المالية يكون مرتفع في السن الصغيرة ويتناقص تدريجيا مع تقدم عمر المرأة العاملة إلى أن يصل إلى أقل مستوى له في السن الكبيرة ويرجع سبب ذلك أن المطالب المالية كثيرة وملحة وفي نفس الوقت الدخول محدودة في السن الصغيرة مع بداية العمل والزواج .

ثانياً: الضغوط السلوكية (التحرش الجنسي):

عبارة عن أي تصرف لفظي أو جسدي غير مرغوب يحمل في طياته طبيعة جنسية وإثارة للغريزة الجنسية يقع من فرد تجاه أخر

يوثر عليه في عمله - وقد يحدث من رجل لامراة أو العكس أو بين أبناء الجنس الواحد - معظم التحرشات في المجتمعات الشرقية من الرجال كروساء أو زملاء كزميلات - وهذا التصرف يوجد بكثرة في البيئة العربية إلا أن الثقافة الشرقية بما فيها من قيم وتقاليد ومعتقدات ودين وخجل الكثيرات من الموظفات بإخفاء هذه المحاولات وجعلها تحت الرماد.

تتعدد صور السلوك المتعلق بالتحرش الجنسي مثل:

- السماح بإجراء الاتصال الجنسي كشرط أساسي لإلحاق الشخص بالعمل.
- سواء أكان ذلك بشكل صريح أو ضمني مثل إرسال إشارة أو إيماءة جنسية أو التفوه والتلفظ بكلمات تخدش الحياء .
- المدير يطلب رشوة جنسية من مروؤسته كي يعطيها تقرير امتياز او حصولها على المكافأة أو امتيازات أو الترقي أو نقلها في المكان الذي ترغبه .
- اللمس والاحتكاك .
- قبول الشخص أو رفضه لهذا الاتصال يوثر على مستقبله الوظيفي داخل المنظمة .

آثار التحرش الجنسي على المرأة العاملة:

آثار اجتماعية:

- يحدث تشهير بسمعة المرأة الذي تعرضت للتحرش وتصبح موضع شبهه وشك وريبة من قبل المحيطين وتجني من وراء ذلك الفضيحة .
- إصابتها بالخزي والعار والنظرة المتدنية من قبل المحيطين وقد يصل الحد إلى ترك العمل .
- قد يدفع التشهير بسمعتها أصحاب النفوس الضعيفة إلى التحرش بها وخلق المضايقات والدسانس لها .
- إذا بلغ الأمر في الأسرة وبصفة خاصة الزوج في اغلب الأحيان يؤدي إلى الطلاق والتفكك الأسري والنبذ من أفراد الأسرة وتشريد الأبناء .
- التعرض إلى الاضطهاد والضغوط من قبل الشخص المتحرش وبصفة خاصة إذا كان المدير.

آثار اقتصادية :

- التعرض إلى مضايقات لترك العمل وتوقيع الجزاءات والخصم من المرتب.
- التربص بها وتصيد الأخطاء لها حتى يكون مبررا لتوقيع الجزاءات عليها .

- قد يصل الأمر إلى فقد الوظيفة إذا لم تنصاع لضغوط رئيسها المتحرش .

آثار نفسية:

تعاني من ضغوط وتوتر نفسي واضطرابات عصبية وتتكتم الأمر في الغالب ولم تفصح لأحد خوفاً من الفضيحة وتشويه صورتها بين زميلاتها وزملائها في العمل وتظل تقاوم هذه الضغوط وفي نفس الوقت في الغالب غير قادرة للإفصاح عما تتعرض له من ضغوط لزوجها أو ولي أمرها خوفاً من رد فعله المتمثل في :

١. سوء الظن بها والشك والريبة ووضع نفسها موضع الشبه .

٢. الطلب منها ترك العمل الذي يحقق ذاتها أو مصدر رزق وهي في أشد الحاجة إليه لإعانة نفسها على الحياة الكريمة أو الوفاء بمتطلبات الأسرة الذي يعجز دخل الزوج بمفرده للوفاء بها .

٣. في نفس الوقت غير قادرة على شكوى الجاني إما بسبب :

٤. تعذر الإثبات لأن ذلك يحدث غالباً في موقع يجمع بين الرئيس أو الزميل وضحيته بعيداً عن أعين الناس فقد يكون المكتب خالي من الأشخاص أو المكان يكون متطرف بعيداً عن أعين الناس .

٥. في حالة وجود الشهود قد يرفضون خوفاً من بطش المدير واضطهاده لهم .

٦. تمنع التقاليد الشرقية العديد من المتحرش بهن الابلاغ او الشكوى أو رفع الأمر للقضاء خوفا من الشوشرة والتشهير وتلويث سمعتها ونشر الأكاذيب والافتراءات حولها .

توجد ثلاث طرق يمكن للمرأة المتحرش بها أن تثبت عن طريقها حدوث حالة التحرش الجنسي مثل:

الشيء مقابل الشيء	قيام الشخص بخلق بيئة عمل عدائية للمرأة	قيام المتعاملين (العملاء) مع الشركة بخلق بيئة عمل عدائية للمرأة العاملة بها

أ. الشيء مقابل الشيء (خذ وهات):

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا يمكن للمرأة أن تثبت تعرضها للتحرش الجنسي وهذا الأسلوب في أغلب الأحوال يقوم به المديرين والرؤساء والمشرفين للمرؤوسات ويتمثل ذلك في كتابة تقرير سنوي ضعيف مما يعطل فرص الترقية أو الحصول على علاوة أو حافز ، التهديد بالتعرض للجزاءات والخصم أو النقل الى أماكن لا تناسب المهارات والخبرات التي لديها أو أماكن بعيدة عن محل إقامتها مما يسبب لها مشاكل المتمثلة في الغياب عن الأسرة لفترة طويلة في اليوم بجانب ما تعانيه من إرهاق وتعب في رحلة الذهاب والعودة من وإلى العمل وتحملها نفقات كبيرة في عملية الذهاب

والإياب يرهق ميزانيتها ، ... الخ من أساليب الضغط لتلبية ذلك الفعل الآثم :

يمكن للمرأة التي تعرضت لذلك أن تثبت هذا التصرف من خلال تقديم الشكوى لمن في يده السلطة أو الجهات الرقابية والقضائية بأن تقدمها في مسارها الوظيفي وترقيتها مرهون بالموافقة على الطلبات والرغبات الجنسية – وأن رفضها وعدم التلبية لهذه الطلبات والرغبات ورفضها أثر سيئ على حالتها النفسية والاجتماعية ونفس الوقت يؤثر سلبا على تقارير الكفاءة مما يحرمها من الترقية في السلم الوظيفي بالرغم من كفاءتها في العمل وجودة الأداء فيه أو الحوافز – وأنها مهددة بالفصل أو ترك العمل .

ب- قيام الشخص القائم بالتحرش خلق بيئة عمل عدائية للمرأة:

ليس من الضروري أن ينتج عن التحرش الجنسي بالمرأة نتائج مادية ملموسة ولكن قد يخلق بيئة غير مناسبة لها تأثيرات معنوية سالبة تحيط بالمرأة نفسية وعصبية مثل نشر الافتراءات والأكاذيب والدسائس والشائعات حولها التي تمس سمعتها وخلق المكايد والمصائب لها مما يؤثر سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية مما يجعلها لا تجد مفرا من الانقطاع عن العمل أو تركه للهروب من هذا الجو السيئ – وأن هذا الشخص الذي يقوم بهذا السلوك والأفعال يريد التحرش بزميلته بطريقة مستترة .

لقد أوضحت الدراسات أن البيئة العدائية من قبل الرجل للمرأة العاملة في اغلبها الهدف منها التحرش الجنسي .

جـ قيام المتعاملين (العملاء) مع المنظمة بالتحرش للمرأة العاملة بها:

قد تتعرض المرأة العاملة للتحرش الجنسي من غير العاملين بالمنظمة مثل الموردين ، العملاء ، الوكلاء – أو قد يأمر المدير أو الرئيس الموظفة معه في التساهل مع هؤلاء الأشخاص بغرض تسهيل أعمال الشركة أو عقد الصفقات مع هؤلاء الأشخاص بغرض زيادة المتعاملين مع الشركة وتحقيق أكبر قدر من المكاسب والأرباح للمنشأة ولكن بطريق غير شريف وغير مشروع .

الخطوات والإجراءات التي يجب أن تفعلها المرأة العاملة في حالة تعرضها للتحرش الجنسي :

يوجد مجموعة من الخطوات والإجراءات يجب على المرأة العاملة التي وقعت ضحية للتحرش الجنسي القيام بها للقصاص من مرتكب هذا الفعل القذر وفضحه أمام الجميع وتتمثل في :

أ- القيام بتقديم احتجاج شفهي للرئيس المباشر للشخص القائم بالتحرش الجنسي لإجراء التحقيق واتخاذ الإجراءات الرادعة ضده حتى يتوقف عن ذلك ويكون عبرة لأي شخص يحاول أن يفعل هذا السلوك .

ب- قيام المرأة العاملة بكتابة خطاب رسمي لرئيس الموظفة ووصف ما وقع عليها من أضرار .

ج- اللجوء إلى الشئون القانونية في عدم اتخاذ المدير قرار بشأن هذه الواقعة .

سياسة المؤسسة أو المنظمة لمواجهة ظاهرة التحرش الجنسي :

يجب على المنظمة عند مواجهة هذه الظاهرة بصورة أكثر واقعية وموضوعية والقضاء عليها وعدم تكرارها أن تضع سياسة محكمة وصارمة من خلال سن القوانين والتشريعات التي تفرض جزاءات وعقوبات رادعة للشخص القائم بمثل هذه الأفعال والتصرفات بجانب وضع مجموعة من الخطوات التي تستهدف المعالجة السريعة والفعالة في التحقيق في الشكاوى المقدمة في هذا الصدد والخطوات الفعلية تتمثل في :

- التعامل بكل شدة وحزم مع أي شكاوى لها علاقة بالتحرش الجنسي ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن البت السريع في مثل هذه الشكاوى عقب تقديمها قد يقلل من الآثار السلبية الناتجة عن مثل هذه الأفعال والتصرفات وما يترتب من عواقب وخيمة بسبب التأخير في فحصها والبت فيها .
- قيام المنظمة بوضع سياسة محكمة تدين مثل هذه التصرفات وبيان الخطوات والإجراءات التي يتخذها من يقع ضحية لمثل هذه الأفعال والجزاءات والعقوبات التي توقع على مرتكب هذه الأفعال.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات التي تيسر تقديم الشكاوى وفي نفس الوقت يجب أن تكون استجابة الإدارة العليا ومتخذ القرار سريعة

وفورية في الفحص والتحري لمثل هذه التصرفات واتخاذ قرار حازم ورادع .

- توقيع الجزاءات والعقوبات الرادعة مع أي شخص مرتكب مثل هذه الأفعال مهما كان وضعه الوظيفي وموقعه داخل المنظمة .
- خلق جو ديمقراطي داخل المنظمة وتشجيع الاتصال الصاعد من أسفل لأعلى والذي يتمثل في شكل استقصاءات واتجاهات الأفراد ونظام الخط الساخن ، صندوق الشكاوى والمقترحات – كل ذلك يجعل المسئولين داخل المنظمة على دراية كافية بالمشاعر الفعلية للموظفين والموظفات تجاه التحرش الجنسي .

ثالثاً: الضغوط الفسيولوجية :

تعاني المرأة من ضغوط فسيولوجية قد تؤدي إلى حدوث اضطرابات جسمية ونفسية تحدث لها وتتمثل في :

أ- اضطرابات الدورة الشهرية :

تعاني المرأة من أعراض الدورة الشهرية في الأيام القليلة التي تسبق فترة الطمث فقد تلاحظ أن الكثير من النساء اللاتي يصاحب التبويض دورتهن الشهرية ميل أجسامهن في الاحتفاظ بسوائله ويظهر في شكل انتفاخ أو تورم أو زيادة في وزن المرأة ما بين رطلين إلى ثلاث أرطال وأحيانا في حدود عشرة أرطال – بجانب بعض الأعراض المصاحبة مثل الآلام وفي بعض الأحيان هذه الأعراض

تسبب لهن الإعياء والإجهاد والإرهاق والقلق والتوتر وعدم قدرتها على تحمل أي مضايقات وقد تصاب بالكآبة مصاحباً لذلك آلام بدنية مثل الصداع وألم بالظهر وإحساس مبالغ فيه بالإجهاد عند القيام بأي مجهود - وأنها تستثار بسهولة لأتفه الأسباب - وتميل شهيتها لبعض الأطعمة ولا سيما (الملح أو السكر أو الشيكولاتة) وقد تكون الأعراض قبل مجيء الحيض مباشرة مثل الإصابة بالاكتئاب واضطرابات نفسية كبيرة - يرجع سبب ذلك في المقام الأول حدوث خلل في الهرمونات الأنثوية ينتج عنه زيادة إفراز بعضها ونقص البعض الاخر بجانب اضطرابات نفسية مثل الصراعات الداخلية والكبت الانفعالي ومن هنا يجب تخفيف الضغوط على المرأة والمساندة وتقديم الدعم النفسي لها.

والدليل على أن الدورة الشهرية تجعل المرأة تعاني من توتر وضغوط ارتفاع نسبة كبيرة من حالات الطلاق تقع خلال الأسبوع السابق لبداية الدورة الشهرية بسبب ما تم ذكره من تغيرات هرمونية تجعلها في حالة توتر لا يمكنها أحيانا بالتفكير السديد والمناقشة المنطقية بل وفي بعض الحالات تظهر ميول عدوانية تجاه الزوج - وبالتالي جنوح الزوج خلال نزول الطمث عن الزوجة بالاحتدام والعنف مع زوجته قد ينبا بعواقب وخيمة ربما يتطور الموقف إلى شجار عنيف وشديد أو ضرب أو الطلاق بعد هذا العرض نستنتج أن التوقيت البيولوجي لجسم المرأة فترة نزول الطمث لا يسمح بالجدل

والشد والجذب والنقاش الحاد ومن هنا يجب على الزوج أن يتفهم ذلك ويكون أكثر حنواً وعطفاً وحبا لزوجته في تلك الفترة .

بـ سن اليأس (انقطاع الطمث):



عبارة عن فترة انتقالية تمر بها المرأة عادة بين سن الخامسة الأربعين والخامسة والخمسين وخلال هذه الفترة تقل الخصوبة وقد يحدث اضطرابات لدورات الحيض مع حدوث تضاؤل في كمية دم الدورة الشهرية وعادة ما تتوقف الدورة الشهرية عند سن الحادية والخمسين- وفي حالة حدوث انقطاع للدورة الشهرية قبل سن الأربعين عرف بأنه سابق لأوانه .

تعاني المرأة من اضطرابات نفسية في هذه المرحلة من العمر راجعة إلى بعض التغيرات البيولوجية التي تصاحب انقطاع الدورة الشهرية ويصاحب ذلك أيضا تغييرات جسمية .

ترى كثير من السيدات أن ما يحدث لها من انقطاع الدورة الشهرية أنها تدخل في مرحلة خريف العمر حيث يرون أن نجمهن الساطع بدأ في الأفول والانطفاء وتكون نهاية مهددة لدورهن في الحمل والإنجاب - ولكن هذا التصور وهمي وبالتالي هذا التصور هو في حد ذاته اضطراب نفسي يؤدي إلى التوتر والانفعال والإحساس

بالقلق وأنها أصبحت غير مرغوبة من زوجها مما يزيد من الضغوط عليها .

كيفية تعبير المرأة عن الضغوط:



تختلف ردود أفعال المرأة عن الرجل عند مواجهة الضغوط حيث تكون ردود أفعالها تظهر على شكل أعراض فسيولوجية مثل انقطاع الطمث وحدوث ارتباك في الدورة الشهرية وتوترات تصيبها قبل الحيض . الصداع الاكتئاب ، ظهور أعراض سن اليأس المبكر ، فقدان الشهية أو الشراهة في تناول الطعام.

وتكون أكثر ميلا للمصالحة والتوافق إذا وقعت تحت ضغوط وتعبر عن الضغوط بالبكاء واستعطاف الاخرين وتطلب مد يد العون والمساعدة لها من المحيطين بها – أما بالنسبة لردود أفعال الرجل عند مواجهة الضغوط تظهر في شكل تهجم وكابة طارنة والتحدث بصوت مسموع وهو يسير في الشارع (هلوسة) ويكون مستبدا متسلطا ديكتاتورا اذا وقع تحت ضغط الغضب والانفعال والتراجع والانسحاب وعدم المشاركة – وبعض الرجال يلجأ إلى البكاء.

الفصل السابع

الضغوط

آثارها واستراتيجيات مواجهتها

ويتضمن الآتي:

- مقدمة .
- الآثار المترتبة على الضغوط والتوترات .
- الضغوط والأعراض المرضية .
- استراتيجيات مواجهة الضغوط .



مقدمة

إن زيادة الضغوط تؤدي إلى زيادة إفراز هرمون الإدرينالين في الجسم مما يزيد من التوتر والعصبية وتجعل الشخص يعاني من تقلصات في عضلاته والإصابة بالصداع - وتلعب الضغوط دور في توجيه سلوكه مثل تناول العقاقير أو المهدنات وتجعله أيضاً ينسى ما خطط له ويسعى لتنفيذه - وينعكس ذلك على المروؤسين حيث يقوم المدير في توزيع الضغوط عليهم ويعانون من نفس ما يعاني منه المدير بسبب إصدار الأوامر المتسرعة والقرارات العشوانية الغير مدروسة فالبعض يعاني من الغضب والتوتر والبعض الأخر يشعر بالإهانة والبعض يصاب بالقلق والتوتر وجميع العاملين لا يشعرون بما يحفزهم ويشجعهم على العمل والإنتاج وينتج عنها :



الآثار المترتبة على الضغوط والتوترات:

أولاً: الآثار الجسمية:



- زيادة في معدلات الكوليسترول وارتفاع ضغط الدم مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض خطيرة مثل أمراض القلب وبصفة خاصة أمراض الشريان التاجي وأن حوالي من |٥٠% : ٧٠%| من الأمراض التي تصيب الإنسان بسبب الضغوط هذه الأمراض .
- الإصابة بقرحة المعدة والإثنى عشر .
- الإصابة بالصداع والصداع النصفي .
- بعض أنواع الحساسية مثل الارتكاريا التي تصيب الجلد في شكل بقع .
- اضطرابات في القولون وسوء الهضم والانتفاخ .
- التهاب المفاصل .

ثانياً: الآثار النفسية:

- اللامبالاة ، السلبية ، الملل والاحساس بالسأم والضيق .
- الشكوى الدائمة وفي بعض الأحيان من أسباب غير حقيقية .
- الاحساس باليأس والاحباط.

- النسيان وضعف الذاكرة .
- الشرود والسرحان والاستغراق في أحلام اليقظة والخيال المريض.
- الانتقاد الدائم للآخرين وتقلب المزاج.
- الإحساس وضعف الذاكرة .
- اللجوء إلى التسويف والتردد .

ثالثاً: الآثار الاجتماعية :

- سوء العلاقات الاجتماعية وفتورها .
- كثرة الشجار والثورة لأتفه الأسباب .
- عدم القدرة على الاحتفاظ بالأصدقاء وقلة عددهم.
- تبني اتجاهات سلبية تجاه العمل .
- الشك في الأصدقاء وعدم الثقة فيهم .
- التهكم والسخرية من المحيطين .
- فقدان الاهتمام بالآخرين والرغبة في التعامل معهم.

رابعاً: الآثار على الأداء والإنجاز في العمل :

أوضحت الدراسات أن الأداء العالي في العمل يكون مرتبط بدرجة معتدلة من الضغوط أما إذا كان معدل الضغوط ودرجة التوتر مرتفعة يكون لها آثار سلبية على أداء العمل مثل:

- العشوائية والتخبط في اتخاذ القرار والوقوع في الخطأ.
- كثرة الغياب عن العمل والانقطاع عنه .

- حدوث انخفاض في الإنتاجية من حيث الكم والكيف.
- زيادة نسبة الفاقد في المواد الخام .
- كثرة الحوادث وإصابات العمل .
- انخفاض الولاء والانتماء للمنشأة .
- عدم الرغبة في العمل .
- انخفاض الروح المعنوية .
- انتشار الأنانية والسلبية وغياب روح الفريق .
- غياب روح الخلق والابتكار والإبداع والتطوير .
- انخفاض الرغبة في العمل والدافع إليه والعمل بالدرجة التي لا تعرضهم للعقاب .

خامساً: التهالك :

يقصد بها التغيرات السلبية في علاقات الفرد واتجاهاته كرد فعل لضغوط العمل وتتمثل في :

- ضعف الذاكرة وعدم تذكر المواعيد وفقدان الاهتمام بالعمل واللامبالاة والسلبية والأنانية والعمل بطريقة الية وبدون اهتمام أو اكتراث .
- الإصابة بأعراض البرد والصداع والأرق وقلة النوم والاستعمال الزائد للأدوية والعقاقير .
- الإحساس بالتعب والإرهاق بصفة مستمرة وعدم التركيز في العمل وقلة الدافعية .

• طيران الأفكار (عدم تذكر ما كان يتحدث فيه) والانفعال والتوتر والغضب بسرعة مع الزملاء وعملاء المؤسسة .

الضغوط والأعراض المرضية :

عبارة عن مجموعة من الأعراض يطلق عليها داء الجهد وتنتج بسبب القلق والتوتر وهي أشبه بالاعراض التي يصاب بها الإنسان عند سماعه لخبر غير سار وتتمثل هذه الأعراض في :

- الإحساس بالتعب والارهاق .
- الام وتقلصات بالمعدة .
- حدوث اضطرابات في القلب .
- ضيق وصعوبة في عملية التنفس .
- الإحساس بالام تحت الثدي الأيسر .

استراتيجيات مواجهة الضغوط

تعد الضغوط التي يواجهها الإنسان من الأمور الحياتية لا يستطيع تجنبها ولكنه يمكنه التحكم فيها والتقليل من اثارها الذي اذا تركها كان لها مردود سلبي على صحته الجسمية والنفسية والاجتماعية وجعلته في بحر هائج تتلاطمه امواج الضغوط يمينا ويسارا الى أن يغرق فيها ويصعب النجاة منها فيعاني من الاضطرابات الجسمية والنفسية والاجتماعية مثل التوتر والقلق والخوف وقد يصل الأمر الى حد الاكتئاب فيقع فريسة للمرض ثم الوفاة أو يحدث صراع

أسري وتفكك قد يصل إلى حد الطلاق - فإذا استطاع التحكم فيها والحد من آثارها أو على الأقل التقليل من هذه الآثار وبالتالي يشعر بالحياة السعيدة الهانئة والسكينة والرضا وزيادة الإنتاج وليس فقط بل الخلق والإبداع والابتكار والتطوير في العملية الإنتاجية .

تقع مسئولية إدارة الضغوط والتخفيف منها بدرجة كبيرة على الإنسان لكي يتمكن من التوافق معها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وتتمثل في :

أولاً: استراتيجيات التوافق التنظيمية :

١- الرجل المناسب في المكان المناسب:

المواءمة بين إمكانيات الفرد وقدراته ومتطلبات المهنة يجعل الفرد أكثر رضا وحب للعمل ومنتجاً ولا يشعر بالضيق أو الملل والسأم ويستغرق وقتا طويلا فيه مما يكون ذلك حافزاً للشخص إلى زيادة الإنتاج وتطويره - ولقد أوضحت البحوث والدراسات أنه كلما كان دافع الفرد تجاه العمل قوي كلما كان تأثير الضغوط أقل .

٢- التدريب :

يجب على المؤسسة أو المنظمة أن تقوم بعملية التوجيه والتدريب المستمر حتى يتم التخلص من أي صورة من صور الضغوط لأنه عن طريق التدريب يتم صقل مهارات العامل وبالتالي تزداد كفاءته

وبالتالي تزداد ثقته بنفسه مما يؤدي إلى تقوية دافع العامل تجاه العمل قوي وبالتالي يكون تأثير الضغوط أقل أو يكاد ينعدم .

٢. النصح والتوجيه والإرشاد:

لكي يتمكن المديرين من تخفيف الضغوط والتقليل من حوادث العمل:

لابد من الاستعانة بالأشخاص الذين لديهم القدرة على فهم ضغوط العمل والوقاية منها ومعرفة العوامل والأسباب المؤدية لها وإزالتها مثل:

المهندس في مجال التخصص:

يكون مسئول عن معرفة وفهم الأسباب الميكانيكية والفيزيقية التي تسبب الضغوط على العامل وما هي أفضل الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تحسين ظروف العمل بحيث تكون أكثر ملائمة للعملية الإنتاجية والعناية ببيئة العمل ومراعاة متغيرات التعب والملل والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بحيث تقل الضغوط وتزداد قابليتهم للعمل والانخراط فيه .

الأخصائي النفسي :

يجب أن يكون معداً اعدادا جيدا على كيفية توظيف الاختبارات النفسية والعقلية في اختيار العمال وإرشادهم وتوجيههم وتحليل الأسباب النفسية والاجتماعية المسئولة عن إحداث الضغوط .

قادر على تصميم البرامج العلاجية النفسية وتنفيذها للتقليل من مشكلات العاملين وزيادة توافقهم المهني وإقبالهم على العمل .

٤ـ الاتصال المفتوح :

عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة الطرفين من أعلى لأسفل [من المدير إلى المرؤوسين] ومن أسفل لأعلى [من المرؤوسين إلى المدير] يقل الغموض والصراع والشائعات ويحدث مزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وبعضهم ومن جهة أخرى بين الرئيس والأفراد ونقل آثار الضغوط على العاملين ويحدث مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة ويزداد ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة والمنظمة وترتفع روحهم المعنوية من خلال الاتصال الجيد المفتوح الطرفين يستطيع المدير أن يكتشف معاناة العاملين ومشاكلهم وطموحاتهم وامالهم ورغباتهم ومقترحاتهم وبالتالي تكون قراراته صائبة بعيدة عن العشوائية والارتجالية فعلى سبيل المثال يمكنه معرفة العامل المتوتر المنفعل الذي يقع عليه ضغوط التعامل معه .

كيفية تعامل المدير مع المرؤوس المتوتر المنفعل بسبب الضغوط:

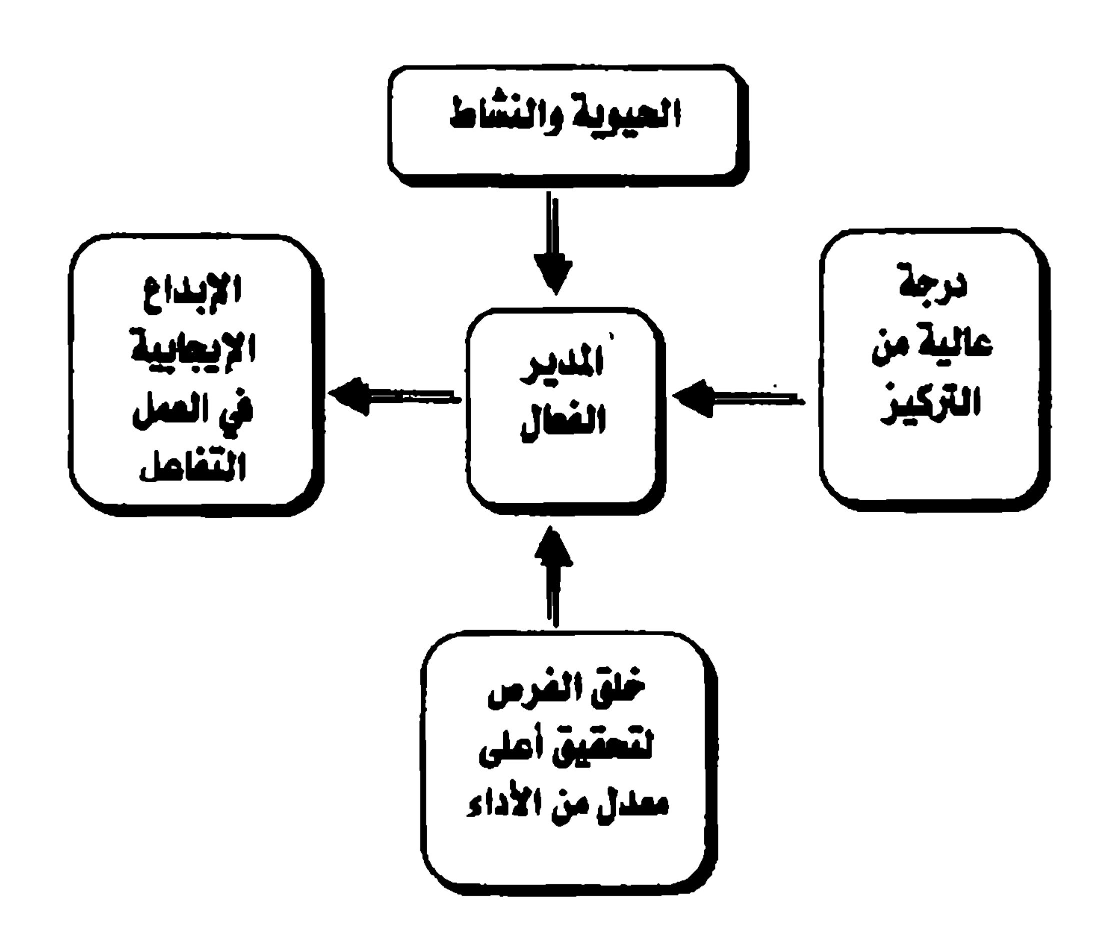
- يجب على المدير إظهار الإنصات والاهتمام بشكواه وأنه موضع اهتمام ورعاية منه.

- يجب ألا يكون الاتصال مع هذا الشخص قاصرا فقط على الأذن والإنصات ولكن لابد من أن يكون من خلال العين (الشعاع البصري) وتعبيرات الوجه.
- في حالة قيام المرؤوس بشرح أسباب التوتر والضغوط التي تقع عليه يجب على المدير أن يتوقف فوراً عن أي عمل يقوم به ويعطي كل اهتمامه للمرؤوس .
- يجب على المدير أن يقوم بخلق مناخ وبيئة تخفف من حدة توتر المرؤوس وانفعاله والتحدث معه بصوت هادئ بعيدا عن العصبية أو الاحتقار.
- يجب على المدير أن يترك المرؤوس يتحدث بحرية ويعبر عما يعانيه من مشاكل وسبب توتره وانفعاله .
- اسأل المرؤوس مجموعة من الأسئلة مفتوحة النهاية حتى تتمكن من إدراك ومعرفة كل جوانب المشكلة حتى تتمكن من حلها الحل الجذري.

هـ المتابعة الدورية والتقييم :

يجب على المدير ومتخذي القرار داخل المؤسسة أو المنظمة إجراء تحليل للوظائف وشخصيات العاملين وفهم أنماطها بصفة مستمرة لاكتشاف أي أعباء أو ضغوط تقع على عاتق المرؤوسين والعمل على إزالتها أو تخفيفها ولكي تتم عملية المتابعة الدورية والتقييم لابد من المدير من ترك المكتب والنزول إلى بيئة العمل

(العنابر) وحتى يكون دوره في تحقيق ذلك أكثر فاعلية واتقاناً لابد من توافر مجموعة من المهارات والقدرات فيه وهي :



من هذا الشكل يتضح لنا أنه يجب:



- أن يكون مستشار لمرووسيه يتقدمون إليه طلبا للمشورة ويكون إذن صاغية .
- أن تكون العلاقة وثيقة بينه وبين المرووسين وعلاقة احترام متبادل.
- ينظر إلى العلاقات داخل المنظمة بأنها علاقات عضوية هادفة .

- الالتزام بروح الفريق والعمل الجماعي .
- معالجة الصراعات والخلافات بين العاملين معه من خلال أسلوب المواجهة.
- البحث عن الأفكار الجديدة والمواهب وتجربتها والتأكد من مدى صلاحيتها ووضعها موضع التنفيذ.
- يجب على المدير أن يكون قاسياً وطيب متساهل عند الضرورة.

٦- **بناء الفريق (الجماعة)** :

إن أي عمل يتحقق عن طريق الجماعة لابد من توافر المناخ المناسب الذي يضمن استمراريتها وديموميتها وتشمل الحيادية . روح الفريق ، رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة . التعاون . الحب . ... الخ ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة الاتي :

- يجب أن يشترك الفريق في تنفيذ عمل معين ويتحمل كل شخص في الفريق مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل.
- يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق الرغبة في المشاركة والتعاون مع بعضهم البعض .
- يجب على كل عضو داخل فريق العمل ان يكون لديه الخبرة والمهارة لاداء الدور الموكل له .
- يجب أن يشعر أعضاء الفريق بالانتماء والود والتعاطف والحب مما يسهل من أداء العمل والرضا عنه .

أوضحت البحوث والدراسات أن أسلوب فريق العمل يعد من الأسباب المباشرة لنجاح الإدارة وتحقيق طموحات المؤسسة وإزالة الضغوط أو الحد منها التي تعوق العملية الإنتاجية لأن من خلال فريق العمل :

- يؤدي إلى زيادة الإنتاج وجودته من حيث الكم والكيف.
- توافر سمة الخلق والإبداع والابتكار والتطوير وإحداث التغيير الإيجابي .
- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية وتكامل والتغلب على المعوقات.
- إحداث فاعلية في المشاكل بسبب توافر الخبرة وتكامل الموارد وتعدد الاقتراحات والبدائل.
- القرارات المتخذة تكون صائبة وعلى درجة عالية من الكفاءة من القرارات الفردية .
- إحداث التنمية للخبرة والمهارة لكل فرد بسبب التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الفريق.
- ارتفاع درجة الالتزام والتحفيز وتنمية روح الولاء والانتماء والود والحب لدى الفريق.
- إحساس كل فرد بأهميته وقيمته ومسئوليته ودوره الإيجابي مما يعد دافع لتحقيق ذاته .

- جعل مناخ العمل وبيئته وأسلوبه مناخاً مناسباً ممتعا وحافزاً ومثيراً على العمل .
- خلق روح التحدي والتنافس في إنجاز العمل والتغلب على العقبات والمشاكل والضغوط التي تواجه الفريق.

<u>ثانياً: استراتيجيات مواجهة الضغوط الناتجة عن مقاومة العاملين للتغيير داخل المنظمة:</u>

- تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحله المختلفة مثل أخذ آرائهم في التغييرات المقترحة والدراسات المبدئية ، إجراء التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها .
- يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافية عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المنظمة واثارها على المنظمة والفرد .
- يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلي العمال إبداء رأيهم ومقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية واختيار أصوبها والطرق الواجب اتباعها لإحداث التغييرات المراد تنفيذها بالمنظمة .
- مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه على أكمل وجه حيث أن المشاركة تؤدي إلى تبصير العاملين بطبيعة

إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فاعلية وإيجابية في إحداث التغيير.

ثالثاً: استراتيجيات مواجهة ضغوط الأسلوب الإداري الضعيف:

- يجب وضع وصف دقيق لمهام الوظيفة والمشاكل التي تنتج عنها بوضوح وموضوعية .
- يجب على المدير أن يكون حاسماً في اتخاذ قراراته ويتحمل نتائجها ومسئوليتها ولا يتهرب من المسئولية .
- يجب على المدير الا يكون حساساً أو جامدا بصورة مبالغ فيها .
- يجب على المدير عدم الدخول في موضوعات أو تفاصيل تافهة .
- يجب على المدير عدم السماح لمساعديه أن يوجهوا إليه أي نقد أو لوم بسبب ما وقعت فيه الشركة من أخطاء.
- البعد عن التفويض الضيق أو تطلب الكثير جدا .

رابعاً: استراتيجيات مواجهة الضغوط الناتجة عن عدم الوفاء بمتطلبات المنزل والعمل لدى المرأة العاملة :

- تمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها الأسرية وبين واجبات عملها عن طريق وضع أنظمة تسمح لها بالعمل كل الوقت أو نصف الوقت أو ربع الوقت .

- سن التشريعات والقوانين التي تسمح لها بإجازة بدون مرتب أو إستقالة والعودة ثانية إلى عملها بعد أن تتعدل الظروف مثل كبر الأبناء أو تحسن وضعها في المنزل .

خامساً: استراتيجيات مواجهة ضغوط التحرش الجنسي :

أ- استراتيجيات تنظيمية:

- أن تتوافر مواد في القانون تدين وتجرم التحرش الجنسي وتغليظ العقوبة .
- ألا تكون المفاضلة بين العاملات في العمل على أساس الجمال أو التبرج أو التدليل ولكن يجب أن يكون على أساس الأداء في العمل والإنجاز.
- ألا يكون معيار المفاضلة بين المتقدمات للالتحاق بالوظائف التبرج أو التدلل.
- ألا يكون جمالها أو تدللها أو تبرجها للالتحاق بوظيفة لا تستحقها أو الترقي بدون وجه حق.
- ألا يكون الجمال أو التدلل أو الأغراء هو المعيار للحصول على الحوافز أو المنح أو المزايا .
- الموضوعية والحسم عندما يشكو طرف من الممارسات الغير ناضجة .
- حث العاملين والعاملات على الالتزام بالفضائل والاخلاقيات وإثابة الملتزم وتوقيع أشد الجزاء على غير الملتزم.

• الموضوعية والحسم عندما يشكو طرف من الممارسات الغير ناضجة وخلق جو من المنافسة الإيجابية البناءة بين أعضاء فريق العمل – حيث أوضحت الدراسات أن المنافسة البناءة تزيد من حماس الأداء المستمر على حساب الممارسات غير الناضجة أو غير المسئولة .

ب- استراتيجيات سلوكية:

لخطورة أثر هذه التحرشات على معنويات المتضررين أصبح يقع على عاتق المديرين والرؤساء بصفة مباشرة تهيئة بيئة عمل تكون أكثر التزاما بالقيم والفضائل وذلك من خلال:

• يجب أن يكون المدير نموذج يحتذى به في التمسك والالتزام بالفضائل والقيم والأخلاق .

• إرساء الفضائل وأخلاقيات الوظيفة القائمة على الاحترام المتبادل والثقة وروح الفريق .

• يجب التنشئة الاجتماعية السوية للأبناء والتوعية والتمسك بالفضيلة والبعد عن الرذيلة .

• يجب على المرأة أن تتمسك بالفضيلة وتتحصن تحصينا ذاتيا وعدم إفشاء أسرارها العائلية والزوجية لزميلاتها وزملائها في العمل والعمل لتتجنب هذا الموقف.

• ارتداء الملابس المحتشمة البعيدة عن الإثارة .

سادساً: استراتيجيات مواجهة الضغوط الفيزيقية:

تعد الضغوط النفسية التي تنجم عن ضغوط العمل أغلبها ينتج عنها معظم الإصابات والحوادث في النشاط الصناعي بجانب تأثير البيئة الفيزيقية للعمل مثل: [سوء الإضاءة – قلة التهوية – الرطوبة – ارتفاع شدة الضوضاء عن الحدود المسموح بها – الغازات والأبخرة المنبعثة في بيئة العمل ، .... الخ] علاوة على الظروف الخارجية في العمل مثل علاقات العمل ، الأجر ، الترقية ، الحوافز ، ... الخ - كل ذلك ينتج عنها ضغوطاً عالية تعوق أداء العامل وتؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :

- يجب على المدير أو متخذي القرار داخل المنظمة أن يوفر الأمان للعامل ويجعله يشعر به من خلال تهيئة مناخ امن له عن طريق إزالة الضغوط التي تواجهه بشتى صورها .

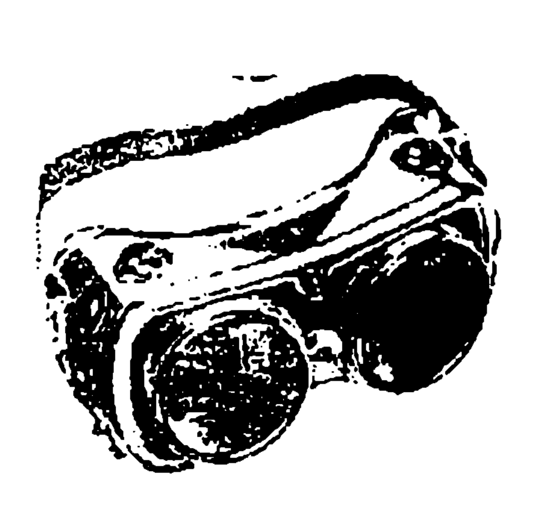
أ- بالنسبة للضغوط الميكانيكية :

- تصميم الآلات وتدريب العاملين بما يمنع حدوث حوادث.
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين والمتمثلة في إمكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وطاقاتهم .
- تدريب العامل على أداء عمله بأسلوب امن وتشجيعه على ذلك وإثارة حماسة لكي يؤدي عمله على هذا النحو بإستمرار بطريقة امنة والحد من الظروف الغير آمنة من البيئة الفيزيقية للعمل مثل

ارتداء العامل أدوات السلامة والصحة المهنية واستبعاد أي أفعال أو أعمال غير آمنة وتصحيح الأوضاع .

- الحد من العوامل التي تؤدي إلى شعور العامل الزائد بالتعب والإرهاق لأنه قد ينتج عنها وقوع حوادث وإصابات .
- يوجد بعض الأعمال تتطلب أن يكون العامل على درجة عالية من التآزر فيجب إما تدريب العمال على ذلك أو نقلهم إلى أماكن أخرى تتناسب مع ما لديهم من قدرات مثل الأعمال التي تتطلب حدة إبصار ينبغي ألا يقوم بها عمال ضعاف الإبصار والأعمال التي تتطلب درجة عالية من الذكاء يجب ألا يزاولها عمال ذكاؤهم لا يتناسب مع متطلبات الذكاء لممارستها .

ب- بالنسبة للضغوط الناتجة عن سوء الإضاءة :



- يجب عدم الاعتماد على ضوء النهار الطبيعي فقط لأنه في معظم الأحيان لا يكون كافي ولابد من تعضيده بالضوء الصناعي ويفضل أن يكون الضوء الصناعي قريب من الضوء الطبيعي .
- إبعاد الأجسام البراقة أو التي تعكس الضوء أيا كانت معادن ، صفيح ، ورق فضفاض من مجال رؤية العامل.

• يجب أن تكون الألوان ملائمة لطبيعة العمل ولا تؤذي عين العامل.
• استخدام أدوات وأجهزة السلامة والصحة المهنية مثل النظارة ، .... الخ .

بالنسبة للضغوط الناتجة عن الضوضاء:

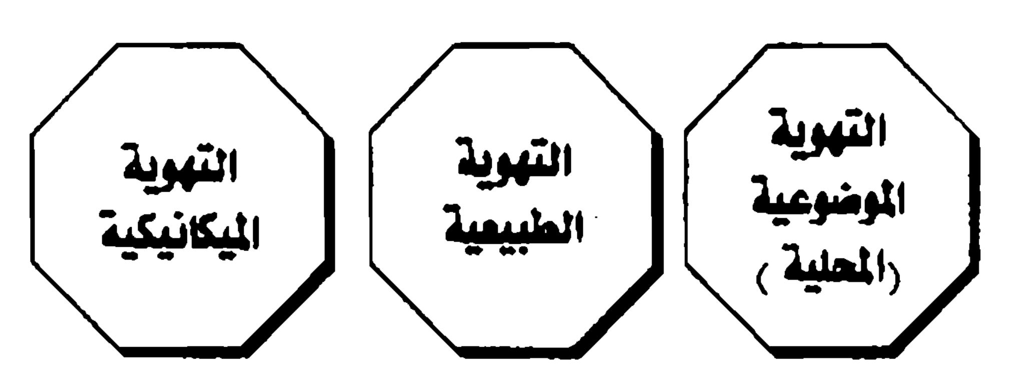
• الاهتمام بالعملية الإنشائية داخل العنابر والورش من خلال بناء عوازل للصوت ، تصميم غرف محكمة القفل لوضع الآلات ذات الأصوات المزعجة.
• توزيع أدوات الأمن الصناعي ومنها واقيات الأذن .
• منح العمال فترات راحة أثناء العمل لتجنب التعب والإجهاد والإرهاق حيث أوضحت البحوث والدراسات أن حوالي (٤٣%) من حوادث العمل كانت بسبب الأخطاء الناتجة عن عوامل أربعة (التعب – جو العمل – كثافة العمل – المشاكل العائلية)[1]

بالنسبة للضغوط الناتجة عن عدم ملائمة درجة الحرارة والرطوبة والتهوية لبيئة العمل:

يجب على أصحاب المصانع والشركات ضرورة عمل فتحات للتهوية ونوافذ تسمح بدخول الهواء وتجديده وأشعة الشمس ، ووضع مراوح وتكييفات تضمن وجود معدلات مثالية من الحرارة والتهوية داخل أماكن العمل والإنتاج حيث تعد التهوية من العوامل الهامة والضرورية لتخفيف الضغوط على العاملين في بيئة العمل

1) جان بنجاملستورا: الاجهاد ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ، ١٩٩٧، ص ٤٦.

وسلامة صحتهم داخل المنظمة والعنبر علاوة على أن التهوية تقلل بدرجة كبيرة من تعرض المنظمة لخطر الحريق والانفجار – ولابد من توافر التهوية داخل الأماكن بالمنظمات التي يمارس أنشطة ينتج عنه انبعاث اتربة ، أبخرة ، غازات ، حرارة وتتعدد نظم التهوية المناسبة وفقا لطبيعة ونشاط المنظمات مثل :



أ- التهوية الموضوعية (المحلية) local ventilation :

توجد حالات تفضل فيها التهوية الموضوعية وبصفة خاصة عندما تكون مصادر انبعاث الأتربة والأبخرة معلوما ومعروفا – وبالتالى يجب سحب الأبخرة من مواقع الانبعاث الى مكان مأمون .

يجب أن تكون فتحات التهوية الطبيعية بالحيز المحدود بالقدر وبالموقع المناسب بحيث تضمن التدفق المستمر والمنتظم للهواء النقي في منطقة العمل كي يتم تفادي انتشار أي اتربة أو أبخرة يصعب شفطها عن طريق التهوية الموضعية .

بـ التهوية الطبيعية Natural ventilation :

هذا النظام يعتمد في الغالب على التهوية الطبيعية وبصفة خاصة عندما يكون انبعاث الأبخرة أو الحرارة بدرجة بسيطة وعارض وليس بصفة مستمرة بحيث يمكن الحد من نسبة تركيز المواد الملتهبة في بيئة العمل .

تتمثل التهوية الطبيعية من خلال فتحات موجودة بالحوائط والأسقف مثل الأبواب والنوافذ وتوجد بعض الاعتبارات التي يجب اتباعها عند الاعتماد على التهوية الطبيعية مثل تحديد المواقع والمساحة والمداخل والمخارج للهواء بما يتناسب مع كمية وكثافة الأبخرة والغازات ودرجة الحرارة المتصاعدة كي يكون في مقدور تيارات الهواء التغلب وتبديد تلك الإنبعاثات وأن تكون تلك الفتحات في مستويات مرتفعة ومنخفضة من مستوى الأرضيات وتكون مواقعها مناسبة بحيث تضمن دخول الهواء بدرجة مستمرة ومنتظمة.

جـ التهوية الميكانيكية Mechanical ventilation :

تعد التهوية الميكانيكية أكثر وسائل التهوية قدرة عن التهوية الطبيعية فعن طريقها تحدث السيطرة الكاملة على حالة التهوية داخل بيئة العمل والعنابر فعن طريقها يتم تجديد الهواء بواسطة المراوح وبصفة خاصة في المناطق التي يخشى فيها من خطر انبعاث ابخرة أو

غازات للحد الذي يؤدي إلى إصابة الإنسان بالضرر وتعجز التهوية الطبيعية عن الحد من هذا الخطر .

ويجب أن تكون مداخل ومخارج الهواء متناسبة مع مساحة الأرضية وكمية الأبخرة والغازات والملوثات المنبعثة مما يضمن تدفق وانسياب الهواء بدرجة مناسبة ومنتظمة مما يقلل من التلوث والغازات.

سابعاً: استراتيجيات الخدمة الصحية والاجتماعية والنفسية:

يجب على المؤسسة أو المنظمة أن توفر للعاملين الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية المناسبة لأن من خلال تقديم هذه الخدمات والرعاية تقل حدة التوترات والضغوط التي يصعب على الشخص بمفرده مواجهتها مثل توفير الرعاية الطبية التي تقدم العلاج اللازم للعاملين ، الأخصائيّ النفسي يقوم بعلاج الاضطرابات النفسية والقلق التي يعاني منها العاملين والموائمة بين إمكانيات الفرد وقدراته ومتطلبات المهنة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب – أما الأخصائي الاجتماعي فيراعي البعد الاجتماعي مثل عمل الرحلات والمعسكرات والندوات والحفلات للترفيه عن العاملين وتجديد نشاطهم وحيويتهم .



ثامناً: استراتيجيات اللياقة البدنية:

هناك مقولة تقول أن العقل السليم في الجسم السليم وبالتالي يجب العناية باللياقة البدنية من خلال تعلم الشخص المهارات العلمية في مواجهة الضغوط وتتمثل في :

أ ـ اتبع استراتيجيات فعالة تعمل على تغيير نفسك من خلال:

القيام ببعض الأنشطة التي تقلل من الضغوط وتجدد النشاط والحيوية مثل ممارسة بعض الأنشطة الرياضية [المشي ، الجري ، السباحة ، .... الخ] [ممارسة بعض الهوايات الموسيقى ، الرسم ، النحت ، لعب الشطرنج مشاهدة بعض الأفلام ، المباريات ، الطبيعة ، [الشروق ، والغروب للشمس ، بزوغ الفجر ..الخ].

يجب عليك من وقت لأخر أن تتخلص من الضغوط سواء بشكل جذري أو إلى الحد المعتدل وذلك عن طريق تخفيض جدول أعمالك من خلال:

- حدد الأولويات والضروريات [ما هو هام – وما هو غير هام]
- قم بتفويض الاخرين للقيام ببعض المهام .
- ارفض أن تتحمل مسئولية كل شيء حتى تجد وقتا لنفسك .

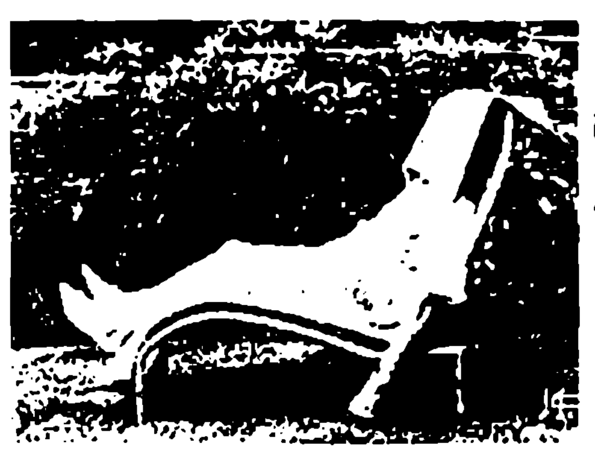
- أو الابتعاد وتجنب الأشخاص والواقف التي تسبب لك قدر كبير من الضغوط .
- يجب عليك أن تغير أسلوبك في كيفية التعامل مع مصادر الضغوط حيث يمكنك التقليل منها وأيضا عن طريق تغيير الموقف وإحداث تغيير في استجابتك لها .

ب- تعلم فنون الاسترخاء لأن ذلك يقلل من :

- التوتر والانفعال والغضب .
- الشد العضلي وتقلص العضلات .
- معدل استهلاك الأكسجين في الجسم .
- معدل التنفس وتجعل الفرد يقوم بعملية الشهيق والزفير بهدوء ودون حدوث اضطرابات في عملية التنفس [كرشة النفس].
- ارتفاع الضغط وتجعله في المعدل الطبيعي .

<u>كيفية تجنب الضغوط التي تؤثر على القدرة البدنية:</u>

- إذا كانت طبيعة عملك تتطلب الجلوس استخدم كرسي مريح في العمل مصمم حسب طولك ووزنك وطبيعة عملك .



- ارتداء الملابس المريحة والتي تتناسب مع طبيعة عملك وأيضاً حذاء مريح .
- عندما تشعر بالإرهاق والتعب والإجهاد استلق على كرسيك واغمض عينيك لبضعة دقائق.
- خذ فترات راحة منتظمة حتى ولو دقيقة أو دقيقتين – بعض الشركات التي يوجد بها ضغوط عمل شديدة تمنح العاملين بها (١٥ دقيقة) - لعمل مساج بدلاً من إعطائهم راحة لتناول مشروب ويقوم العمال بإجراء مساج على كراسي مصممة لذلك وهم يرتدون ملابس العمل والهدف من قيام العاملين بالمساج هو احتفاظهم بالحيوية والنشاط بدلاً من الاسترخاء .
- اتباع أسلوب غذائي سليم وابعد عن الإصابة بالأنيميا أو السمنة ولا تتعاطى أي مهدئات أو منشطات أو منوم .
- كن متفائلاً محب للحياة مقبل عليها حيث أوضحت البحوث والدراسات أن الأشخاص المتفائلين أقل تعرضاً للضغوط من الأشخاص المتشائمين .
- إذا كنت تعمل في بيئة بها ضوضاء استخدم حواجز لصد الصوت والضوضاء واستمع إلى الموسيقى الحالمة .

استراتيجيات المدير في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين بالمنظمة:



- إحداث تغيير في كل ما يسبب ضيق أو قلق أو توتر للعاملين بالمنظمة مثل مكافأة فريق العمل تشجيع التنافس بين العاملين والإدارات.
- إجراء تعديلات أو تصحيح للسياسات الضعيفة والبالية التي تنتهجها المنظمة .
- جعل العاملين بالمنظمة يكونوا مدركين لما يحدث بالمنظمة من نمو مهني وشخصي أو دفعهم على استغلال فرص التقدم مثل: قامت إحدى الشركات بالإفصاح عن البيانات المالية الخاصة بها للعاملين بها كنوع من إشراكهم معها – وبالتالي يشعر العامل بقيمته وأهميته وما يدور حوله بالشركة مما يجعلهم أكثر اهتماما وولاء للشركة .
- تصحيح ظروف العمل بالمنظمة الغير آمنة وغير جذابة .
- يجب عدم المبالغة في زيادة ساعات العمل .
- اجعل مكان العمل محبب للعاملين بالمنظمة .
- التحاور مع العاملين الذي يشعرون بالملل من العمل ومحاولة إزالته.

• يجب خلق نظام اتصال فعال مع العاملين بالمنظمة .

ولكي تؤدي استراتيجيات المدير في تخفيف الضغوط دورها على أكمل وجه لابد من أن يكون المدير موضع تقدير وثقة واحترام من قبل المرؤوسين ويتحقق ذلك من خلال :

• واجه المرؤوس بالأخطاء التي ارتكبها وأداؤه الضعيف في العمل.
• لا تكن دقيقاً جداً أو عنيفاً جداً مع المرؤوسين .
• عامل المرؤوس على أنه شخص ناضج وليس مجرد ترس في آلة أو إنسان آلي .
• يجب عليك عند إعطاء وعد الوفاء به .
• تجنب نسب الفضل لنفسك في أي عمل يرجع الفضل فيه للعاملين .
• زود العاملين بالصلاحيات والسلطات حسب المسئوليات والأداء .
• ارفع من قيمة المهمة أو العمل الذي يتم تنفيذه بنجاح والاعتراف به.
• شجع العاملين على المناقشة وتبادل الآراء فيما يواجههم من مشكلات بكل وضوح وصراحة وتنمية الخلق والإبداع والابتكار لديهم .
• شجع العاملين معك أن يتحدثوا مع بعضهم حيث أوضحت البحوث والدراسات أن تنفيس العاملين سوف يساعدهم على التخلص من الضغوط التي يعانوا منها .

- شجع العاملين أن يكتبوا قائمة بالضغوط والمتاعب والمصاعب التي تواجههم وعن طريق ذلك يحدث تبلور للأفكار وتظهر الحلول والقضاء أو الحد من مصادر الضغوط .
- تقديم المدح والثناء للموظف الذي يقدم المقترحات والحلول التي تساعد على إحداث توازن في الضغوط.
- عمل حصر لجميع ضغوط العمل وتكون متاحة لجميع العاملين لإدراكها وكيفية التخلص منها.
- شجع العاملين أن يعيشوا حياتهم بعد ساعات العمل وهذا السلوك مفتاح السعادة والصحة والحياة الأسرية الهادئة .
- يجب عليك أن تفهم جيداً ردود أفعال الموظفين تجاه الضغوط وأنها تتفاوت فعلى سبيل المثال ضغوط العمل تؤثر على النساء أكثر من تأثيرها على الرجال الذين يتعرضون لنفس هذه الضغوط ـ لذلك نجد النساء يحصلن على إجازات مرضية أكثر من الرجل ـ أما ضغوط المنزل يكون استعداد الرجال لتحملها أقل من السيدات ، الموظفون الشبان أكثر عرضة لكثير من الضغوط بسبب التغيرات الشخصية التي تطرأ عليهم .
- لا تحاول أن تتخلص من ضغوطك أبدأ بإيذاء المرؤوسين أو توجيه انتقادات فيها مهانة أو مذلة لهم ولا تستهزئ أو تسخر من أقوالهم وأفعالهم وتوجد حقيقة بديهية يجب أن تضعها نصب عينيك كن لطيفاً مع الآخرين وأنت تصعد السلم لأنك سوف تقابلهم هم أنفسهم

أو بعضهم عند نزولك - لأنهم قادرون على جعل حياتك كلها تعاسة وشقاء مما يزيد من مصادر الضغوط وتأثيرها عليك.

- يجب عليك ألا تتحكم في الضغوط على حساب مرؤوسيك لأن ذلك قد يؤدي إلى فقدان احترامك وسمعتك وفقدان ثقة العاملين فيك وبذلك تكون قد دفعت ثمناً باهظاً لراحة مؤقتة وأن ذلك سوف يكون سبباً في ظهور ضغوط جديدة .
- شجع العاملين بالمنظمة على الاختلاط بعضهم ببعض حيث أوضحت البحوث والدراسات أن مفتاح علاج الضغوط هو الاتصال والمساهمة وعقد



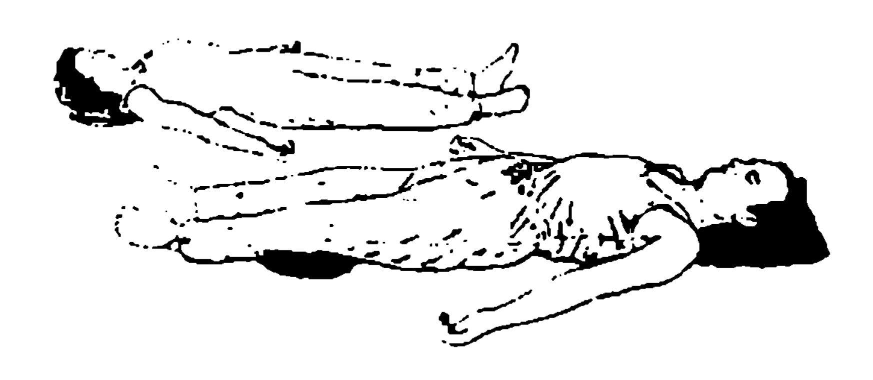
اجتماعات بشكل دوري ومنتظم بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على إبداء رأيهم ومقترحاتهم وهناك العديد من الأمثلة التي توضح اشراك العاملين وإبداء آرائهم يخفف من حدة الضغوط فعلى سبيل المثال: طلبت إحدى الشركات من العاملين بها أن يخبروا المهندسين التصور النموذج الذي يريدون أن يكون عليه المبنى الجديد الذي ترغب الشركة في إنشاءه وروعي عند التشطيب أن يكون ملائماً لكل ما طلبه الموظفين مما قلل بشكل واضح الضغوط التي يشعر بها العاملين .

الفصل الثامن

مهارات الاسترخاء للقضاء على الضغوط

<u>ويتضمن الآتي:</u>

- مقدمة .
- كيفية تمتع المدير والعاملين بصحة جيدة وهدوء نفسي واتزان وسكينة .
- مقاومة الضغوط .
- كيفية ممارسة رياضة المشي .
- كيفية الاسترخاء الفعال للتخلص من التوتر وضغوط العمل .
- بعض تدريبات الاسترخاء الفعال .



مقدمة:

ينتج عن الضغوط الناجمة عن إرهاق العمل ومتاعبه في المجال الصناعي الآثار الصحية مثل الأمراض ، العاهات ، الاضطرابات النفسية المتمثلة في حالات التعب والملل الذي يؤديان إلى إصابة الشخص بالقلق النفسي الذي يؤديان إلى القلق النفسي حسب شدة أو ضعف الضغط الواقع على الفرد وآثار تلك النتائج على التكيف في العمل والإنتاج وإذا استفحل هذا الإحساس لديه في عمله يكون له مردود سلبي على كمية الإنتاج وحجمه وجودته ، ساعات العمل – وبالتالي يحدث تدهور في صحة العامل الجسمية والنفسية وأولى الأعراض ارتفاع نسبة الإصابات في العمل والحوادث وقد تكون هذه الحوادث مروعة وجسيمة تصل إلى حد الوفاة بجانب ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل أو التأخر عن مواعيد العمل وقد يصل إلى حد ترك العمل نهائيا – ولكي يتم التخلص من تعب العمل وإرهاقه هو تحسين نوعية الحياة للشخص ، شغل وقت الفراغ من خلال ممارسة الهوايات المحببة إلى نفس الشخص وممارسة الرياضة بإنتظام على أسس وقواعد علمية بجانب تناول الطعام المتوازن والبعد عن العادات الضارة مثل



التدخين وشرب المكيفات والمخدرات والكحوليات والسهر والتلوث . ... الخ .

لكي يتمتع المديرين والعاملين بصحة جيدة وهدوء نفسي واتزان وسكينة يجب اتباع الآتي:

أولاً: الغذاء:

- تخلص من كل أنواع الدهون والزيوت فيما عدا زيت الزيتون.
- تخلص من كل الدهون المصنعة والمهدرجة .
- ابتعد عن الأطعمة التي تحتوي على الألوان الغير صحية .
- أكثر من تناول الخضراوات الطازجة وتناول على الأقل مرة أو مرتين في الأسبوع أسماك [السلمون - السردين] لاحتوائها على أوميجا (٣) أحماض دهنية حيث لها فائدة عظيمة للجسم لأنها تساعد على تقليل دهون الدم وتساعد مضادات الالتهابات وزيادة الالتئام للأنسجة .
- أكثر من الأطعمة التي تحتوي على الألياف مثل الخضراوات الطازجة والفاكهة.
- ابتعد عن التدخين والإكثار من شرب القهوة والشاي.
- تخلص من الدهون وبروز الكرش عن طريق :

يجب أكل الفاكهة على معدة خاوية

مارس بعض تمارين البطن لتقوية عضلات البطن لمدة ربع ساعة .

مارس الاسترخاء فهو يفيدك في استعادة المظهر الطبيعي للبطن ويخلصك من الانتفاخ .

تجنب الإمساك عن طريق تناول الخبز الذي يحتوي على الردة والأطعمة التي تحتوي على الألياف مثل الخضراوات الطازجة والفاكهة .

ثانياً: الجلوس:

هناك مديرين مدمني الجلوس على المكاتب وأشخاص تتطلب طبيعة عملهم الجلوس على المكاتب فيجب عليهم ممارسة عملية الصعود والهبوط على سلالم المنزل أو المؤسسة التي يعملون بها – حيث أكدت البحوث والدراسات أن صعود السلالم يساعد الإنسان على التخلص من الدهون بسرعة أما النزول يؤد إلى خفض نسبة السكر في الدم بشكل ملحوظ – أما الصعود والنزول يؤدي إلى خفض نسبة الكوليسترول في الدم فإذا كان الشخص يعاني من مرض السكر يعمل في مكاتب في الأدوار العليا فيمكنهم الصعود بالمصعد والنزول عن

طريق السلالم - وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها الدكتور/ جيرالد فلتشر طبيب أمراض القلب بمستشفى مايو في جاكسونفيل .

علاوة على ذلك الجلوس لفترة طويلة خلال اليوم تجعل الشخص أكثر عرضة للإصابة ببعض الأمراض الجسمية والنفسية ، تجمع كميات من الدم في القدمين ، نقص تدريجي لمعدل المرونة والمطاطية لبعض المفاصل والعضلات بالجسم ، حدوث آلام ومشكلات في العمود الفقري . نقص كفاءة عمل القلب والجهاز التنفسي ، نقص تدريجي لمعدل القوة العضلية والتحمل العضلي لبعض المجموعات العضلية في الجسم وخاصة عضلات البطن والعضلات العاملة حول العمود الفقري ومع مرور الوقت تزداد المضاعفات وتضعف قدرة الفرد على التركيز في اتخاذ القرار الحاسم .

ثالثاً: النوم:



يعد نقص النوم فى هذا العصر ناتج بسبب ضغوط الحياة والعمل وبصفة خاصة فى الدول الصناعية مما ينتج عنه قلة النوم . ارتفاع نسبة الإصابة بالتعب والإرهاق والخمول وضعف التركيز والاكتئاب بجانب الاصابة بالسمنة ومرض السكر وتصلب الشرايين وأمراض القلب ... الخ .

تتعدد أسباب قلة النوم والأرق :

- إصابة الشخص بالاكتئاب بسبب الضغوط الواقعة عليه تؤدي إلى اعتلال مزاجه وعدم النوم الكافي ولو قاموا بممارسة تمرينات الاسترخاء .
- عدم إحساس الشخص بالارتياح الذهني أو النفسي الناتج عن ضغوط الحياة العمل يعد سبباً كافياً لإصابة الإنسان بالأرق واضطرابات النوم وتتمثل هذه الأسباب في الإحساس بالمخاوف أو القلق الزائد أو الشعور بعدم الأمان على مصدر رزقه أو الخوف من الإصابة بالأمراض المهنية أو سوء المعاملة وتهميش دوره داخل المؤسسة أو المنظمة وانه مجرد ترس في الآلة مما يجعله يبتعد عن الحياة الاجتماعية ويصاب بالاكتئاب .
- تجعل الضغوط الفرد يشعر بالخمول والتعب وضعف التركيز وتكون أكثر وضوحاً عندما يفارق النوم جفونه .

شروط النوم الصحي:

١ـ الحاشية (المرتبة) :

يجب أن تكون ناشفة وليست لينة أو صلبة لأن اللينة تجعل الظهر مقوس لأنه يغوص لأسفل وتصاب سلسلة الظهر بالتشوه وينتج عن ذلك حدوث شد عضلي والإحساس بآلام بالظهر بعد الاستيقاظ .

أما الصلبة تشبه النوم على الأرض فلا يشعر جسم الإنسان وظهره بالراحة المناسبة .

أما الحاشية الناشفة توفر لجسم الإنسان الراحة وتحفظ للعمود الفقري الشكل الطبيعي أثناء النوم.

بـ الوسادة (المخدة المناسبة) :

تلعب نوعية الوسادة دور في توفير الراحة للرأس والعنق وبالتالي يجب وضع الرأس على وسادة على ارتفاع مناسب لأن الارتفاع إذا كان غير مناسب أي زائد فيؤدي إلى إحداث أضرار بالغة بالفقرات القطنية وإحداث شد عضلي ينتج عنه الإصابة بالألم والصداع في الصباح .

القاعدة العامة للنوم:

يجب أن تكون الأذن وطرف الكتف وعظمة جانب الحوض على خط واحد مستقيم أثناء النوم على الجانب في حالة تحقق هذا الوضع تأكد أنك نائم في وضع صحيح جدا

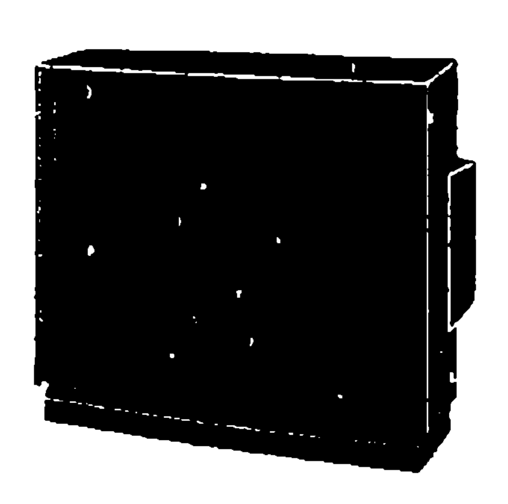
جـ الأغطية :

يجب استخدام الأغطية الكافية لأن الأرق وعدم النوم يأتي من عدم ملائمة حرارة الجسم المناخ المحيط به - فدرجة الحرارة الزائدة أو البرودة الزائدة يؤرقا الجسم ولا يوفرا الظروف المناسبة لبدء عملية النوم واستمرارها فيجب على الشخص أن يتأكد بصفة دائمة من استخدام الأغطية التي تهيأ للجسم درجة الحرارة المناسبة.

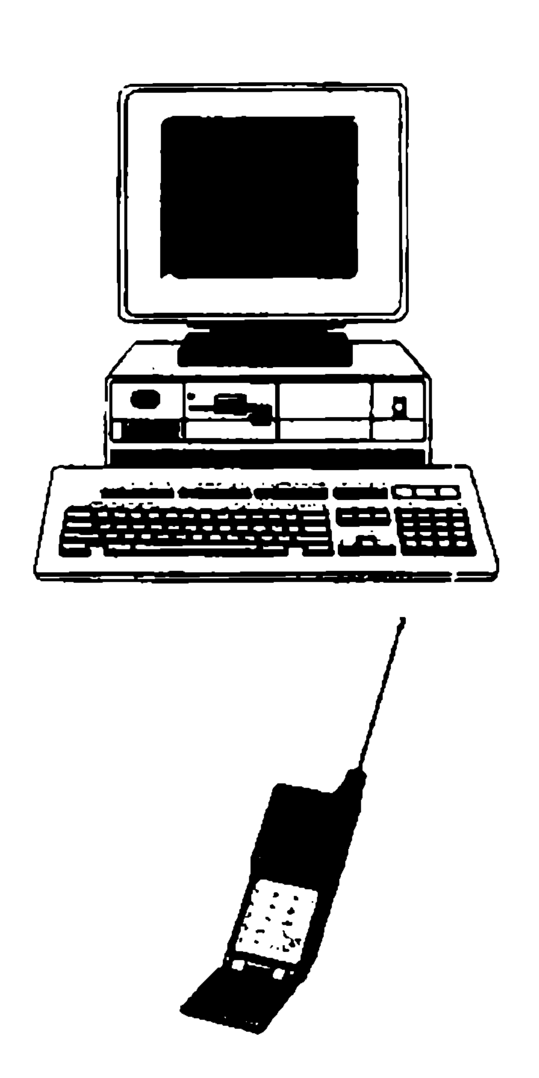
د- الهواء النقي:

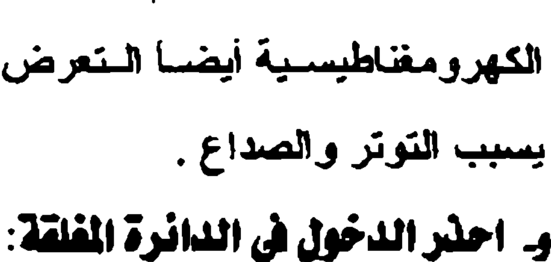
يجعل مخ الإنسان يستجيب للنوم حيث أوضحت البحوث والدراسات أن نقص الأكسجين في الهواء الذي نتنفسه يجعل مخ الإنسان يرتبك ويضطرب ولا يستجيب لعملية النوم فالهواء الملوث كفيل بإصابة الشخص بالأرق الذي ترتفع فيه نسبة كل من غازي أول وثاني أكسيد الكربون ، محمل بعادم السيارات ، أدخنة المصانع ، رانحة الطهي ، .... الخ بجانب نقص كمية الأكسجين أما الهواء النقي الذي تتوافر فيه كمية الأكسجين يهدئ الجهاز العصبي ويجعل مخ الإنسان قادر على الاستجابة للنوم – ومن هنا يتطلب فتح نوافذ الغرفة للحصول على الهواء النقي في الصباح الباكر والمساء لتجديد الهواء بها والابتعاد عن التدخين بها .

د- النوم والموجات الكهرومغناطيسية :



اجعل غرفة النوم خالية من الإشعاعات المنبعثة من الأجهزة مثل المحمول ، التليفزيون ، الكمبيوتر لأن التليفون المحمول ينبعث منه موجات سواء مفتوح أم مغلق أما التليفزيون وجهاز





الكمبيوتر تنبعث منه الموجات لبعض الوقت.

جسم الإنسان يعمل كالإريال لأنه أثناء النوم واليقظة يلتقط الموجات ويكون أكثر تأثرا أثناء النوم والسبب في ذلك أنه يفقد حوالي (٧٠%) من قدرته الدفاعية الطبيعية ضد المؤثرات الخارجية أثناء النوم مما يجعله أكثر حساسية أثناء النوم للموجات الكهرومغناطيسية أيضا التعرض يسبب التوتر والصداع .

و- احذر الدخول في الدائرة المغلقة:

مادة الكافيين:

احترس من شرب السوائل التي تحتوي على مادة الكافيين وبصفة خاصة القهوة والشاي وإذا كان لا مفر من ذلك فلا تشرب أكثر من فنجانين قهوة في اليوم بشرط أن يكون شرب الفنجان الثاني قبل الساعة الرابعة مساء لأنه يؤدي إلى تعب واضطراب ونوم أقل بالليل وأرق ، ... الخ.

التدخين:

تعتبر مادة التبغ مادة محفزة تجعل المخ متيقظاً حيث أثبتت البحوث والدراسات أن المدخن الشره أثناء النوم يتعرض لأعراض سحب النيكوتين وذلك كفيل بعدم استغراقه في النوم واضطرابه ودفعه إلى التيقظ وعدم الاستغراق في النوم والصحيان لأجل التدخين وتزويد الدم بهذه المادة حتى يهدأ الجسم .

المشروبات الغازية:

تحتوي على مادة الكافيين وبصفة خاصة الغامقة ولذا يجب أن يقتصر شربها بالنهار وعدم شربها في المساء حتى لا تؤدي إلى إصابة الشخص بالأرق وعدم النوم.

الخمور:

((يا أيها الذين أمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون))[1] تعاطي هذه المشروبات يؤدي إلى حدوث اختزال في مدة النوم بالرغم من أنها مواد مثبطة وليست منبهة بجانب أنها تجعل عملية النوم رديئة ـ الخمور تجعل الشخص لا يستمتع بظاهرة الأحلام ـ مدرة للبول مما يوقظ مرات عديدة أثناء الليل لتفريغ المثانة مما يحدث اضطراب في عملية النوم.

---

1) سورة المائدة : ٩٠

تناول الطعام في المساء دون ممارسة أي رياضة والنوم مباشرة:

يؤدي إلى إصابة الإنسان بـ :

١- الأرق يحدث بسبب الإحساس بالضيق والانتفاخ والغازات في البطن .

٢- السمنة تحدث لأن فرصة تخزين الطعام على هيئة شحوم تكون كبيرة بسبب عدم ممارسة الإنسان الرياضة مما يضعف فعالية الجسم في حرقه .

الظمأ:

الماء ضروري لجسم الإنسان مثل نقل المغذيات للخلايا ، إخراج الفضلات والسموم من الجسم ، ترطيب للجلد ، تليين حركة المفاصل ، ضروري للمخ للقيام بوظائفه والانتقال به من حالة اليقظة إلى حالة النوم – حيث أوضحت الأبحاث أن النشاط الكهربي للمخ الذي يفتقر للماء الكافي يفقد جزء من قوته وفعاليته بجانب بعض الوظائف المخية تعاني من تدهور بما في ذلك قيام المخ بعملية النوم .

يحتاج جسم الإنسان في اليوم الواحد إلى لترين من الماء ومع ازدياد ارتفاع درجة الحرارة وازدياد العرق تزيد حاجة الإنسان إلى الماء ويجب على الإنسان تناول المياه بصفة مستمرة وهناك دلائل على أن جسم الإنسان في حاجة إلى الماء مثل تغير لون البول فاللون المصفر أو المائل للاصفرار يعني أن الشخص في حاجة لزيادة تناول الماء – ومع ازدياد الاصفرار تزداد حاجة جسم الإنسان للماء.

المشروبات المشجعة على التوازن:

القرنفل:

شربه يؤدي إلى تهدئة النفس ويقلل من اضطرابها ويساعد على الاسترخاء مما يؤدي إلى علاج الأرق .

النعناع البلدي أو البري:

تناول كوب منه في المساء يساعد الجسم على الاسترخاء ، يخفف من المغص والانتفاخ وآلام الدورة الشهرية وتسكين الآلام والصداع وحالات عسر الهضم والانتفاخ الناشئ عن التوتر والضغوط النفسية ويساعد المخ على البدء في عملية النوم .

الينسون:

يساعد الشخص على الهدوء والاسترخاء ومقاومة الأرق ، تخفيف المتاعب المرتبطة ببلوغ المرأة سن اليأس وانقطاع إفراز هرمون الاستروجين .

غذاء ملكات النحل:

يساعد على الاسترخاء البدني والذهني ويقاوم الشعور بالتعب والإرهاق ويعطي إحساس عام للشخص بالهدوء الارتياح والاتزان النفسي.

الحمام الدافئ :

أخذ الفرد لحمام دافئ يساعده على استرخاء عضلاته المشدودة والمتوترة التي تحدث له بسبب متاعب العمل ويساعد الجسم على

الارتياح وتجديد نشاطه وحيويته ويقبل على العمل بدرجة كبيرة وإذا كان أخذ الحمام قبل النوم يساعد الشخص للخلود في النوم – كما يساعد على تنشيط الدورة الدموية والدورة الليمفاوية وهو ما يساعد بدوره على تسهيل الجسم على التخلص من الفضلات والسموم المتراكمة بالأنسجة بعد الانتهاء من يوم حافل بالضغوط والتعب وخفض درجة حرارة الجسم الداخلية .

خامساً: مقاومة الضغوط:

يجب على الشخص أن يقاوم الضغوط وعلاجها والتخلص أو الحد منها من خلال :

١- يحدد ما هو مطلوب أن يقوم بأدائه من أعمال وأفعال من وجهة نظره ومن وجهة نظر الآخرين ثم افعل ما تستطيع أن تفعله وتؤديه وترضي نفسك والآخرين

٢- تمتع بصحة جسمية ونفسية تمكنك من التعامل مع الضغوط بطرق علمية صحيحة واتباع المنهج العلمي في التعامل معها وتضع لنفسك آمال وطموحات يمكنك تحقيقها واستقراء المستقبل على أسس موضوعية وواقعية.

٣- ضع لنفسك برنامج رياضي خاص بك لأن ممارسة الرياضة تجعل الشخص يتخلص من القلق والتوتر وتجديد النشاط والحيوية والتخلص من الوزن الزائد الذي يعوق الشخص عن تنفيذ المهام والأعمال المكلف بأدائها وفي نفس الوقت ممارسة الرياضة تنظم ضربات القلب.

تعد رياضة المشي من أهم الرياضات التي تساعد الشخص في التغلب على ضغوط العمل ويرجع للأسباب الآتية:

أ- المشي المنتظم لمدة ساعة يحرق حوالي (٣٠٠) سعر حراري وتناسب الأشخاص المفرطي في السمنة .

ب- تعد رياضة المشي أفضل من الجري لأن الإنسان مصمم لأداء المشي علاوة على أنها تعد الرياضة الأولى للتدريب حتى يصل الفرد إلى الحالة التي تؤهله للانتقال لرياضة أصعب .

ج- تعد رياضة المشي أقل في شدتها وبصفة خاصة لعضلات القدم والساق وبالتالي نجد أن ممارسي هذه الرياضة أقل عرضة للإصابة من لاعبي الجري وبالتالي فإنها تصلح لجميع الأعمار والمستويات والأذواق.

د- تساعد هذه الرياضة الشخص على تخفيض التوتر والاكتئاب وصفاء الذهن واعتدال المزاج .

كيفية ممارسة رياضة المشي حتى تكسب الفرد الصحة والتخلص من التوتر وضغوط العمل يجب مراعاة الآتي:



اين تمشي:

- يجب أن تكون الأرض منبسطة ومسطحة خالية من أي عوائق تلافياً للوقوع وحدوث أي إصابات.
- المشي في مكان آمن بعيداً عن الأماكن المزدحمة بالسيارات ومصادر التلوث.
- المشي في الحدائق أفضل نظراً لزيادة نسبة الأكسجين بها .
- تلافي المشي في المرتفعات وبصفة خاصة في بداية برنامج ممارسة رياضة المشي .

يجب ممارسة بعض الحركات الخفيفة خلال المشي مثل:

- حرك كعب القدم وأصابع القدمين والمشي للخلف .
- المشي مع ثني الركبتين قليلا .
- الحركة يجب أن تنطلق من الورك وليس من الخصر ويمكنك المشي لوقت قليل بخطوات واسعة إذا رغبت ذلك .
- غير من سرعتك في المشي من وقت لآخر وحاول أن تحدث بعض الالتفاف في الكتفين والذراعين والاستدارة قليلا خلال المشي.

تعد ممارسة الرياضة للمديرين ورجال الأعمال أمر حيوي بسبب :

- مناقشات المديرين ورجال الأعمال واجتماعاتهم تتسم بالانفعال المصحوب بالغيظ أو القلق أو الطموح أو كلها مجتمعة .

- الجلوس في غرف مغلقة وغالباً وسط سحابة من دخان السجائر أو السيجار وشرب الشاي والقهوة والمياه الغازية لساعات طويلة والاستمرار في ذلك لسنوات طويلة .
- نوعية الحياة هذه تعرضهم للإصابة بالعديد من الأمراض مثل الذبحة الصدرية ، ارتفاع ضغط الدم ، الجلطة ، وبالتالي يعيشون كالقنبلة الموقوتة التي من المحتمل انفجارها في أي لحظة علاوة على الإصابة بالعديد من الاضطرابات النفسية مثل الخوف ، القلق ، الاكتئاب ، ..... الخ .

٤- حدد لنفسك نظام يضمن لك الهدوء والاسترخاء وممارسة تمرينات الاسترخاء من خلال :

- قيام الشخص من تخصيص وقت للتأمل والاسترخاء .
- اغمض عينك لمدة ١٥ دقيقة .
- ضع لافتة ممنوع الإزعاج وقت الاسترخاء .

كيفية الاسترخاء الفعال للتخلص من التوتر وضغوط العمل :

- اختر مكان هادئ جيد التهوية مريح ذو ضوء خافت بعيداً عن الضوضاء .
- مارس عملية الاسترخاء في وضع الجلوس أو الرقود .
- حرك عضلات القدم والسمانة والفخذين والوسط والصدر والرأس والرقبة بطريقة تتابعية حتى تشعر أنها أكثر استرخاء من ذي قبل وزوال التوتر وبنفس الطريقة قم باسترخاء أصابع القدمين .

- تنفس من انفك بصورة عميقة وأخرجه من الفم ولا تفكر في شيء واجعل ذهنك خالي وعندما تهاجمك بعض الأفكار ركز في عملية التنفس .
- ابدأ بتحسين وضع العضلات حول العين والجفون والرقبة وأعدها لوضعها الطبيعي عن طريق استخدام أصابعك برفق .
- قم بهذه التدريبات يوميا لمدة ١٥ دقيقة .

تساعد مهارات الاسترخاء الشخصي على مواجهة ضغوط العمل والحياة وإكسابه العديد من الفوائد الصحية والنفسية مثل:

- إزالة التوتر من العضلات وتأخر ظهور التعب وزيادة احتمال الأجهزة الحيوية وخفض القلق والتوتر والتحكم في السيطرة على الانفعالات في مواقف التوتر .
- عمق وبطء التنفس وخفض معدل ضربات القلب والتمتع بالصحة الجسمية واللياقة النفسية الجيدة .
- تحديد القدرة على الانتباه والتذكر والتفكير والاستدلال .

مهارة التحكم وتنظيم عملية الشهيق والزفير تعد :

المفتاح الصحيح لجميع طرق الاسترخاء

أكثر الطرق تأثيراً على التحكم في التوتر والقلق والانفعال

ضرورية وحيوية لمواجهة ضغوط الحياة المتنوعة

تعد الوسيلة التي تجعل الشخص حديثة للآخرين سهل وانسيابي ولا يبدوا منفعلاً أو حالة عصبية وتوتر ونرفزة .

بعض تدريبات الاسترخاء الفعال:

أ- **التحكم في التنفس العميق :**



- يكون الشخص مستلقيا على ظهره وأخذ شهيق عميق وببطء من الأنف ويكون التنفس من البطن والحجاب الحاجز بدلاً من الصدر فقط.

• إخراج هـواء الزفـير مـن الفـم ببطء مـن خـلال الاسـترخاء الكـامل والإحسـاس بـأن كـلاً مـن عضـلات الذراعيـن والكتفيـن فـي حالـة استرخاء تام .

• يتم أداء التمرين من (٥ : ١٠) مرات مع التركيز على الاسترخاء التام عند إخراج هواء الزفير من الفم - ثم يعقب راحة من دقيقة إلى ثلاث دقائق ويكرر التمرين مرة أخرى .

• اجعل هذا التمرين عادة سلوكية في حياتك سواء وأنت جالس أو في وضـع الرقود عند ممارسة هواية القراءة ، مشاهدة التليفزيون ، الجلوس أمام الكمبيوتر عند النوم ، .. الخ .

ب- القـدرة عـلى التصور والتخيل واستحضار الصور الذهنية المحببة إلى النفس :



• الممارسة في مكان هادئ ومريح بعيداً عن الضوضاء .

• يتم ممارسة في أي وضع مريح للشخص ولكن يفضل وضع الرقود على الظهر.

• غلق العينين والذراعين جانباً والقدمان مفرودتين غير متقاطعتين .

• اختر الصورة (المكان) الواضح في ذهنك ويجلب لك السعادة.

- التنفس بعمق واشعر باسترخاء جميع عضلات جسمك.
- استحضر هذه الصورة المحببة لك بوضوح أكبر مع استنشاق الهواء.
- انتظم في ممارسة هذا التمرين واستحضر الصورة المحببة لك بدون تداخل لأي أفكار أو صور أخرى بجانب التنفس العميق.

جـ مهارة الاسترخاء الذاتي لليدين والذراعين :



- يتم إجراء هذا التمرين سواء من وضع الرقود أو الجلوس بشرط أن يكون الوضع الذي تتخذه مريحا لك .
- اشعر بالاسترخاء في جميع أجزاء جسمك .
- تنفس شهيقا / زفيرا ببطء .



- ضع الذراعين على الأرض أو على يد الكرسي .
- اضغط بأصابعك ببطء وبالتدريج على يد الكرسي أو على الأرض.



- لاحظ أن التوتر في اليد وأسفل الساعد.
- الإحساس بالاسترخاء والتوتر يخرج من الذراع .

د- مهارة الاسترخاء لعضلات الرجل :

١) **انقباض القدم للداخل تجاه الوجه :**

- الرقود على الظهر وثني القدم للداخل .
- اجعل منطقة خلف الركبة ملامسة للأرض .
- اقبض القدم للداخل - لاحظ الإحساس بالتوتر في العضلات العاملة حول عظام الساق من الأمام .
- قم باسترخاء عضلات الرجل تجد أن التوتر يخرج من العضلات.

٢) **انقباض القدمين للخارج عكس الوجه (لأسفل تجاه الأرض):**



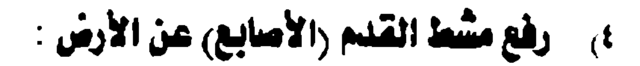
- استلقي على الظهر وقم بالقبض لعضلات أسفل القدم تجاه الأرض.
- اثبت على وضع الانقباض ولاحظ التوتر في عضلة السمانة .
- قم بالاسترخاء مع الشعور بالتخلص من التوتر.

٣) **رفع الكعبين عن الأرض:**



- بداية التمرين يكون باطن القدمين على الأرض.
- ارفع الكعبين عن الأرض وارتكز على الأصابع (مقدمة القدم).
- الإحساس بالتوتر بعضلة سمانة الساق .

- الاسترخاء مع عودة الكعبين لملامسة الأرض مع الاحساس بالتخلص من التوتر .



٤) **رفع مشط القدم (الأصابع) عن الأرض** :

- بداية التمرين وباطن القدمين ملامسة للأرض .
- ارفع مقدمة القدم عن الأرض واحتفظ بالكعبين ملامسين للأرض.
- لاحظ التوتر الموجود حول عظام الساق من الأمام .
- الاسترخاء وضع القدم تهبط لاحظ التخلص من التوتر في منطقة الساق واشعر بأن التوتر يخرج من القدم والأصابع .

٥) **انقباض وانبساط أصابع القدم** :

- أداء التمرين في وضع الرقود على الظهر أو الجلوس.
- اقبض أصابع القدمين للداخل .
- يكون التوتر في مقدمة القدم ومنطقة الساق .
- الاسترخاء واشعر أن التوتر يغادر الجسم .
- يمكنك إجراء التمرين عن طريق ثني الأصابع الأعلى وبالتالي يكون التوتر في أعلى مقدمة القدم وأيضا مقدمة منطقة الساق من الأمام.

٦) **انقباض عضلات أعلى الظهر**:

- أداء هذا التمرين من وضع الجلوس على كرسي .



- قرب عظمتي اللوح خلف بعضهما البعض مع ملاحظة ارتفاع الصدر لأعلى .
- الانقباض والتوتر يكون في عضلات أعلى الظهر.
- استرخي واشعر أن التوتر يخرج من الجسد .

٧) انقباض عضلات الرقبة:



- أداء هذا التمرين في وضع الجلوس على الكرسي.
- ارفع الكتفين لأعلى حتى تلمس الأذنين .
- الإحساس بالتوتر في منطقة أسفل الرقبة .
- قم بالاسترخاء وضع كتفك يسقط واشعر بالاسترخاء في كل الكتف.

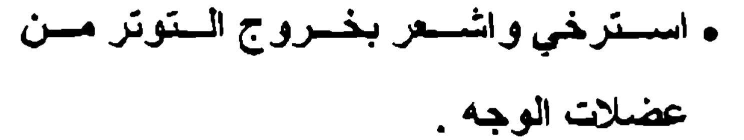
٨) انقباض عضلات الوجه:



- قم بانقباض عضلات الوجه عن طريق رفع الحاجبين لأعلى .
- استرخي واشعر بخروج التوتر من عضلات الوجه.



- قم بانقباض عضلات الوجه عن طريق تحريك الحاجبين لأسفل.



- استرخي واشعر بخروج التوتر من عضلات الوجه .



سادساً: الأصدقاء :

الإنسان مدني بطبعه لا يستطيع العيش بمفرده لابد من العيش داخل الجماعة والتفاعل معهم وإشباع حاجاته مثل الحاجة للحب والتقدير والاحترام والنجاح ، .... الخ - وبالتالي لابد من أن يكون له أصدقاء ويلجأ إليهم ويشعر بالراحة معهم ويقوم بالإفصاح لهم عما يعانيه من مشاكل وضغوط ويتم إرشاده إلى الأساليب التي تمكنه من حلها وإزالة أسبابها .

سابعاً: التدريب على الاحتفاظ بالهدوء والاتزان أثناء الوقوع تحت الضغوط:

خذ نفسك عدة مرات من الأنف وأنت متكنا على كرسيك واغمض عينيك واخرج هواء الشهيق من الفم .

حاول أن تدخل على نفسك البهجة والسعادة والسرور والحيوية من خلال القيام ببعض الهوايات مثل ممارسة الرياضة ، العزف على آلة موسيقية ، مشاهدة فيلم أو مسرحية ، تناول العشاء خارج المنزل ، ... الخ.

المراجع

أولاً المراجع العربية :

١. أحمد زكي تفاحة : المرأة والإسلام دار الكتاب اللبناني – دار الكتاب المصري ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٩ .

٢. أحمد الحصين : المرأة ومكانتها في الإسلام ، مكتبة الإيمان ، ١٩٨١ .

٣. البهي الخولي : الإسلام وقضايا المرأة المعاصرة ، الطبعة الاولى ، بيروت.

٤. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة ، ٢٠٠١ .

٥. أيمن الحسيني : مفاتيح النوم المريح ، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٥ .

٦. أيمن الحسيني : ساعتك البيولوجية وتأثيرها على حياتك الصحية، مكتبة بن سينا للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

٧. جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ – المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠١ .

٨. حسان زايد : السلامة والصحة المهنية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ١٩٩٤ .
٩. ديل كارنيجي ، ترجمة / رمزي الحسامي – بيروت ، ١٩٩٩ .
١٠. دليل المدير لتجنب الخطاء ، كيف تتجنب (٧٣٠) خطأ شائعاً عند التعامل مع الناس ، الطبعة الأولى – مكتبة جرير – الرياض – ٢٠٠٠ .
١١. روبرت س – إليوت ، ترجمة علاء احمد صلاح ، تعريب ومراجعة / عبد الرحمن توفيق – دليل صحة المديرين بين الضغوط والضبط، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
١٢. روبرت بولتون ودورش جروفر بولتون : أساليب الناس في العمل " كيف تنهض بعلاقاتك المتعثرة وتنطلق بعلاقتك الناجحة نحو الأفضل ، الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠١ .
١٣. سالم البنهاوي ، مكانة المرأة بين الإسلام والقوانين العالمية ، دار القلم – الكويت.
١٤. سعيد يس عامر واخرون : الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، الطبعة الثانية ، الجامعة العمالية ، ١٩٩٩ .
١٥. طارق عبد الحميد البدري : أساسيات في علم إدارة القيادة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ .

١٦. علي الحمادي : فن إدارة الاجتماعات، سلسلة مهارات إدارية (١) ، دار البشير للثقافة والعلوم / طنطا – القاهرة ، ١٩٩٩.
١٧. عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإنتاجية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر – بيروت، ٢٠٠٣ .
١٨. عبد المنعم فارس : كيف تكسب الآخرين ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ .
١٩. عبد الستار إبراهيم : الاكتئاب "اضطراب العصر الحديث " ، عالم المعرفة ، الكويت ، ١٩٩٨ .
٢٠. عبد الحليم محمود السيد : علم النفس العام ، ط٣ ، مكتبة غريب ، ١٩٩٠ .
٢١. فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي التنظيمي ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨.
٢٢. فرانك ج برونو ، ترجمة رزق سند إبراهيم : الأعراض النفسية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
٢٣. محمد عبد الفتاح العكل : كبار السن " التغيرات ، الأعراض ، الوقاية ، العلاج" كتاب الهلال الطبي ، العدد (٤١) ، دار الهلال ، القاهرة ، يناير ٢٠٠٤ .
٢٤. محمد السيد أرناؤوط : الإنسان وتلوث البيئة ، الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٣.
٢٥. محمد بريغش : المرأة المسلمة الراعية ، دار القلم ، ١٩٩٩.

٢٦. محمد عاصم سالم إبراهيم : دراسة مقارنة لبعض السمات النفسية لسلوك الطفل في بعض الأحياء المتخلفة وغير المتخلفة، ماجستير " غير منشور" ، معهد البحوث والدراسات البيئية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ .

٢٧. محمد محمد شفيق : العلوم السلوكية " تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٩ .

٢٨. محمود خيال : الإدمان ، كتاب الهلال الطبي ، دار الهلال ، العدد (١٢) ، أغسطس ٢٠٠١ .

٢٩. مجدي أحمد محمد عبد الله : علم النفس المرضي " دراسة في الشخصية بين السواء والاضطراب"، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .

٣٠. معتز عبد الله : إدراك المخاطر والمشكلات البيئية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٩٥ .

٣١. مصطفى كامل أبو العزم عطية : اثر تلوث البيئة بغازي أول وثاني أكسيد الكربون على السمات النفسية والاجتماعية (مرحلة الطفولة المتأخرة) ، دكتوراه "غير منشورة " ، معهد البحوث والدراسات البيئية ، جامعة عين شمس .

٣٢. مصطفى كامل أبو العزم عطية : مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Cook, M., Levels of personality, London, Holt Rine Hart and Winston 1984 .
2. Denollet, J : Personality and Coronary heart disease : The Type –D scale – 16 (Ds – 16) Annals of Behaviroal Medicine , 1998 .
3. English , H . B and English .A.C.A comprehensive dictionary of psychological and psycho analytical terms, longman, London, 1985.
4. Gilmer, B . H. Applied psychology problems in living and work. Tata MC Grawhill, New Delhi , 1967 .
5. Harrel, T.W., industrial psychology, Oxford and I . B . H publishing Co. New Delhi 1972 .
6. Keith Davis, John W. New Strom, Human Behavior at work (8th Edition. New York : MC Grow – Hill Book Co. 1990.
7. Lu, Luo; TsEnG, H. and Cooper, CL, Managerial steers, Job satisfaction and health in Taiwan, steers medicine, 1999.

8. PATEL, C: The Complete guide to stress management, New York, PLENUM, 1991.

9. ROTTENJ . FREY. J., "Air Pollution, WEATHER And Violent Crimes Concomitant Time – series Analysis of ARCHIVAL data " Journal of PERSONALITY ' social Psychology, vol. 49(5) , 1985.

10. Rice, P.L: stress and health, California : Brooks Cole publishing.

11. Stephen P.Robbins , organizational Behavior – concepts. Contra varies And Applications (Fifth Edition, san Diego: Prentice – Hall. 1991.

12. Sanders, A, Toward a model of stress and human Performance Act Psychological, 1983.

13. Thomas, S, S & sudhakar, u, Gender Role orientation and coping repertoire woman in the management of Military induced stress. Journal of Indian Psychology, 1994.

الفهرس

١١٤٨٧ / ٢٠٠٦

دار الهانى للطباعة والنشر

ت / ٤٤٤٢٠٥٥